

Uloga intra-organizacijskog kolaborativnog ponašanja u postizanju socio-ekonomskih performansi

Lazar, Tanja

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:868652>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2021-04-21**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

TANJA LAZAR

**ULOGA INTRA-ORGANIZACIJSKOG KOLABORATIVNOG
PONAŠANJA U POSTIZANJU SOCIO-EKONOMSKIH
PERFORMANSI**

Diplomski rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

TANJA LAZAR

**ULOGA INTRA-ORGANIZACIJSKOG KOLABORATIVNOG PONAŠANJA U
POSTIZANJU SOCIO-EKONOMSKIH PERFORMANSI**

Diplomski rad

JMBAG: 0140003895, izvanredni student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Socio-ekonomski management

Znanstveno područje: društvene znanosti

Znanstveno polje: ekonomija

Znanstvena grana: organizacija i menadžment

Mentor: Doc.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, ožujak 2019.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Tanja Lazar, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Tanja Lazar dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom "Uloga intraorganizacijskog kolaborativnog ponašanja u postizanju socio-ekonomskih performansi poduzeća" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

UVOD	1
1. SURADNJA UNUTAR ORGANIZACIJE	3
1.1. Pojam suradnje	3
1.2. Vrste suradnje	4
1.3. Potreba organizacije za suradnjom	6
1.4. Razlozi zbog kojih organizacije ne mogu opstati bez suradnje.....	7
1.5. Prednosti i izazovi suradnje.....	8
1.6. Karakteristike izrazito suradničke organizacije	10
1.7. Razlozi neuspjeha suradnje unutar organizacija i načini putem kojih se suradnja može poboljšati.....	13
2. ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA SURADNJU UNUTAR ORGANIZACIJE	17
2.1. Povjerenje kao temelj za učinkovitu suradnju.....	18
2.2. Zajednička vizija i svrha organizacije- ključ uspješne suradnje	19
2.3. Utjecaj komunikacije na suradnju unutar organizacije	20
2.3.1. Formalna i neformalna komunikacija.....	22
2.3.2. Oblici komuniciranja	24
2.3.3. Prednosti dijeljenja informacija na radnom mjestu	26
2.4. Utjecaj sukoba između zaposlenika na suradnju u organizaciji	27
2.5. Management koji potiče suradnju.....	28
2.6. Kultura organizacije	30
2.7. Intelektualni kapital.....	36
2.8. Utjecaj nagrada na suradnju unutar organizacije	39
2.9. Fizički prostor pogodan za suradnju.....	42
2.10. Mjere za praćenje napretka suradnje i pokazatelji suradnje	44
3. EUI-ovo ISTRAŽIVANJE SURADNJE UNUTAR ORGANIZACIJE	47
3.1. Povezanost učinkovite suradnje i boljih poslovnih rezultata	48

3.2. Obilježja suradnje u najuspješnijim organizacijama	48
3.3. Moguće zamke suradnje	50
3.4. Izazovi suradnje u velikim organizacijama	50
3.5. Komentar na dobivene rezultate.....	51
4. ANALIZA POSLOVNIH SLUČAJEVA	53
4.1. Royal Bank.....	53
4.2. Komentar.....	56
4.3. Standard Chartered Bank.....	57
4.4. Komentar.....	59
ZAKLJUČAK.....	60
LITERATURA.....	62
POPIS SLIKA.....	67
SAŽETAK.....	68
ABSTRACT	69

UVOD

Da je netko prije nekoliko godina upitao managere i zaposlenike koji je ključ uspjeha organizacije i kako se zaposlenici trebaju ponašati zasigurno većina ne bi odgovorila da ključnu ulogu u uspjehu nekog zadatka, projekta ili cijele organizacije ima upravo suradnja.

U tradicionalnom načinu poslovanja fokus je bio na pojedinačnim uspjesima i na poticanju uspješnih pojedinaca da budu još bolji, a ostatak zaposlenih koji su bili prosjek se zanemarivalo i nitko se nije pretjerano trudio upoznati ih, uvidjeti koji je njihov potencijal te omogućiti svakom zaposleniku da se razvija i napreduje.

Sami zaposlenici nekad, a nažalost u većini organizacija još i danas, nisu bili spremni podijeliti svoje iskustvo i znanje sa svojim kolegama. Vrlo vjerojatno razlog tome je bojazan da će ako podijeli svoje ideje, znanje i iskustvo s ostalim kolegama njegova uloga u organizaciji postati manje bitna.

U današnje vrijeme kada su tržišta otvorena, konkurencija sve oštrija, a informacije sve dostupnije, sve više organizacija počinje uviđati kako je jedini način da budu brze, fleksibilne i u konačnici konkurentne upravo suradnja unutar same organizacije. Što je veći stupanj suradnje unutar redova organizacije, to je veća šansa da će se udruživanjem znanja, iskustva i ideja doći do proizvoda ili usluge koji je inovativan, kreativan, drukčiji, jednom riječju konkurentniji.

Ovim radom se želi postići sljedeće ciljeve:

- kroz rad prikazati dostupnu literaturu i izvore koji se bave temom intraorganizacijskog kolaborativnog ponašanja,
- analizom poslovnih slučajeva prikazati kako intraorganizacijsko kolaborativno ponašanje izgleda u praksi te koji su benefiti takvog načina rada.

Kako bi se ostvarili navedeni ciljevi, u izradi ovog rada korištene su metoda kompilacije, deskripcije, analize, indukcije i dedukcije. Uz uvod i zaključak rad se sastoji od još četiri poglavlja.

U prvom se poglavlju nastoji definirati osnovne pojmove poput samog pojma suradnje, vrsti suradnje, razloga zašto je suradnja uopće potrebna, radnji koje je potrebno poduzeti prije implementacije same suradnje te prednosti i izazova koje suradnja donosi.

Drugo poglavlje je, temeljno poglavlje samog rada jer se upravo u tom dijelu definiraju čimbenici koji na ovaj ili onaj način mogu utjecati na intraorganizacijsko kolaborativno ponašanje.

Treće poglavlje posvećeno je analizi EIU-ovog (Economist Intelligence Unit) istraživanja suradnje unutar organizacije koje je provedeno na 249 poslovnih subjekata čije organizacije posluju na području Sjeverne Amerike, Europe i Azije.

Četvrto poglavlje analizira dva poslovna slučaja koji su u svoje poslovanje implementirali intraorganizacijsko kolaborativno ponašanje. U ovom se poglavlju nastoji opisati koje su sve korake organizacije poduzele kako bi se zaposlenici što brže i lakše prilagodili novom načinu rada temeljenom na što većoj razini suradnje između zaposlenika koji rade zajedno na zadatku i između zaposlenika i managera.

Prvi primjer uspješno implementiranog intraorganizacijskog kolaborativnog ponašanja jest Royal Bank iz Škotske, dok je drugi primjer Standard Chartered Bank. Analiza svakog poslovnog slučaja završava komentarom autora u kojem se nastoji prikazati veza između saznanja do kojih se došlo kroz teorijski prikaz i odabrane poslovne prakse.

1. SURADNJA UNUTAR ORGANIZACIJE

1.1. Pojam suradnje

Suradnja omogućava organizacijama da bolje angažiraju zaposlenike, smanje fluktuaciju zaposlenih te povećaju inovacije. Međutim, kako organizacije rastu, zaposlenici se zapošljavaju na više lokacija, troškovi i opterećenja postaju sve veći, a suradnja postaje izazov. Nažalost, mnogi manageri gledaju na suradnju kao vještinu koja se najbolje primjenjuje na odabranim projektima, a ne kao organizacijsku kulturu koja bi se trebala ugraditi u temelje organizacije. (Kelly,K., 2014.)

Primjerice, neka su istraživanja potvrdila da poslovi danas zahtijevaju veću suradnju nego prije nekoliko godina, te da treba redovito koordinirati rad ljudi iz različitih jedinica i organizacijskih razina. Kada je riječ o organizacijama gdje je suradnja doista izražena, onda se podrazumijeva da je suradnja prisutna na svim organizacijskim razinama, u kulturnom identitetu kao i u svakodnevnom poslovanju. Pod suradnjom se smatra aktivnost koja povezuje članove tima koji rade zajedno na određenom projektu.

Istinska suradnja je, međutim, više od aktivnosti. To je proces s povezanim ponašanjima koja se mogu podučavati i razvijati. To je proces podržavan skupom normi i ponašanja koji maksimiziraju pojedinačni doprinos istovremeno iskorištavajući kolektivnu inteligenciju svih uključenih. Suradnja je način na koji skupina ljudi kolektivno istražuje ideje za stvaranje rješenja koja se protežu izvan ograničene vizije jedne osobe. (Kelly,K., 2014.) Ono što suradnja uistinu znači jest da svaka osoba unutar tima razvija svoje planove, ali te iste planove dijeli s ostalim članovima tima. Kod suradnje su pojedinačni ciljevi podređeni kolektivnom uspjehu, odnosno postignuću tima ili organizacije. Premda se suradnja često opisuje kao „meka vještina“, na današnjem je radnom mjestu jednako važna kao i čvrste vještine poput obrazovne podloge i / ili tehničkog znanja. Vještine suradnje ne mogu biti urođene svakom pojedincu, one se lako mogu naučiti. (Prema:Doyle, A., 2018.)

1.2. Vrste suradnje

Za razliku od nekih starijih modela suradnje koji su bili prvenstveno usredotočeni na timove i formalnu, strukturiranu suradnju, danas imamo više opcija. Pored timova, neki od novih oblika suradnje su zajednica i mreža. (Callahan, S. et al., 2010.)

Karakteristično za timsku suradnju jest da su u timskoj suradnji članovi tima poznati, a vremenski rokovi i ciljevi kao i međusobne ovisnosti te očekivane uzajamnosti su jasni. Poanta timske suradnje jest da članovi tima moraju ispuniti svoje međuzavisne zadatke u definiranom roku kako bi ostvarili zadani cilj. Iako u timu postoji vođa, članovi tima surađuju na istoj razini i podjednako preuzimaju zasluge kao i pokude za obavljeni zadatak.

Neki od čimbenika uspjeha timskog rada jesu:

- zajednički cilj ili svrha,
- ishod koji je cijenjen,
- naglasak na rok isporuke,
- jasno definirane uloge,
- poznavanje međusobnih stilova rada, učenja i komunikacije,
- cijeniti i uvažavati sposobnosti i vještine ostalih članova tima,
- osigurati timovima dovoljno resursa za obavljanje zadatka, ali pritom ne pretjerivati kako se ne bi izgubila sposobnost snalaženja prilikom obavljanja određenog zadatka.
- poticati česte društvene aktivnosti koje pomažu u izgradnji povjerenja između članova tima. (Callahan, S. et al., 2010.)

Zajednice su više usmjerene na učenje nego na sam zadatak. Postoje zajedničke domene i područja interesa, a ljudi više grade i dijele znanje nego što zajednički rade na projektu. Specifično za ovu vrstu suradnje jest da pojedinci mogu otići u svoje zajednice u potrazi za rješenjem problema postavljajući pitanja i tražeći savjete od ostalih članova zajednice. Nakon što pojedinac dobije tražene informacije i rješenja, vraća se u svoj tim kako bi implementirao prikupljene informacije.

Članstvo u zajednici bi trebalo biti u osnovi ravnopravno iako postoji mogućnost da unutar zajednice postoji nekoliko članova koji imaju više iskustva te samim time veći status ili moć u zajednici. Suradnja u zajednici može unaprijediti

suradnju u formalnim timovima. Ljudi u zajednici mogu naučiti načine pomoću kojih će se bolje prilagoditi timu kao i privući neke nove talente u svoje timove.

Čimbenici uspjeha suradnje u zajednici su:

- Postojanje koordinatora zajednice koji može upravljati aktivnostima, mogućnostima učenja i upoznavanja.
- Provođenje redovitih društvenih aktivnosti putem kojih bi se izgradilo povjerenje i nove društvene veze među članovima tima.
- Mogućnost stjecanja iskustva kroz vježbu i posredno stjecanje iskustva kroz razgovor s drugim članovima zajednice.
- Poticati zaposlenike da sudjeluju u zajednici ili ih barem ne obeshrabriti ako manager u to ne vjeruje.
- Postojanje članova zajednice koji povezuju ostale članove pomažući im da se međusobno upoznaju.
- Održavanje redovitih sastanaka koji služe kao pomoć u uspostavljanju ritma zajednice. (Callahan, S. et al., 2010.)

Mrežna suradnja započinje individualnim pristupom ili samointeresom. Pojedinaac se pojavljuje na mreži u potrazi za određenim informacijama. Za razliku od timske suradnje i suradnje u zajednici, kod mrežne suradnje rokovi i članstvo su otvoreni i neograničeni te je vrlo vjerojatno da se članovi koji čine mrežu međusobno ne poznaju. Mrežna suradnja se počinje razvijati dolaskom društvenih medija, odnosno alata koji nam pomažu kod povezivanja i komuniciranja online. Naravno da je glavni pokretač ovakve vrste suradnje upravo internet koji omogućava povezivanje ljudi na ogromnoj udaljenosti. Mreže postaju mehanizmi za prikupljanje znanja i informacija, njihovo filtriranje i stvaranje novih ideja. (Callahan, S. et al., 2010.)

Čimbenici uspjeha suradnje u mreži su:

- Postojanje tehnologije koja omogućava prikupljanje i pohranu informacija koje su nam potrebne, a koje su istovremeno dostupne svima u mreži.
- Shvaćanje kako učinkovito korištenje tehnologije omogućuje brže obavljanje zadataka te pomaže timu i zajednici.
- Posjedovanje različitih vještina koje će pomoći u prikupljanju informacija te korištenju prikupljenih informacija tijekom obavljanja zadatka. Takve vještine ne moraju posjedovati svi zaposlenici u organizaciji, ali dovoljan broj bi ih trebao posjedovati.

- Postojanje veze između timova, zajednice i njihove mreže koja bi služila kao izvor novih ideja i novih članova. (Callahan, S. et al., 2010.)

1.3. Potreba organizacije za suradnjom

Kako bi suradnja bila uistinu učinkovita, prednosti koje se dobivaju suradnjom moraju nadvladati troškove suradnje. Hansen i Beyerlein u svojim radovima daju nekoliko smjernica o tome kada je potrebna suradnja unutar organizacije:

- kada su potrebne šire vještine, znanje i stručnost,
- kada su zadaci međusobno ovisni,
- kada se zadatak može brže obaviti ako više ljudi rade na njemu,
- kada je ispravna odluka ili tijekom akcije nepoznat te zahtjeva uključivanje većeg broja zaposlenih kako bi se pronašlo najbolje rješenje. (Dean, K.,S., 2010)

Tri su procesa koja definiraju treba li surađivati ili ne:

- Potrebno je procijeniti mogućnosti, odnosno definirati hoće li suradnja rezultirati većim brojem inovacija, rastom prihoda ili operativne učinkovitosti,
- Hoće li suradnja smanjiti prepreke u radu?
- Hoće li suradnja pomoći da pravi ljudi rade na pravim projektima? (Dean, K.,S., 2010)

Bez obzira na činjenicu što suradnja može biti od višestruke koristi za organizaciju, ona ne može riješiti sve probleme s kojima se pojedina organizacija susreće.

Niz je faktora koji utječu na uspjeh suradnje unutar organizacije poput posvećenosti članova organizacije zajedničkom radu, posjedovanja potrebnih vještina, uvažavanja međusobnih razlika.

1.4. Razlozi zbog kojih organizacije ne mogu opstati bez suradnje

U današnje vrijeme suradnja je ključ za uspjeh svake organizacije jer bez međusobne suradnje unutar organizacije nema inovativnosti, stvaranja konkurentske prednosti, fleksibilnosti ni brzine, a sve to je nužno da bi organizacija opstala na tržištu.

Neki razlozi zbog kojih bi svaka organizacija treba uložiti znatne napore u postizanje visoke razine suradnje između zaposlenika su sljedeći:

- **Suradnja čini zaposlenike produktivnijima.** Uz pomoć mnoštva platformi za suradnju kao i usluga za razmjenu poslovnih poruka (Slack, Trello, nCore...), zaposlenicima je omogućeno da lakše nego ikad prije digitalno surađuju. Upravo alati za suradnju koji su sada dostupni zaposlenicima omogućuju da rade na grupnom projektu u bilo kojem trenutku, neovisno o tome gdje se nalaze.
- **Suradnja iskorištava individualne prednosti svakog člana tima.** Svaki radnik ima drugačiji skup vještina. Jedan član tima može biti sjajan u razmišljanju izvan okvira i iznenaditi fantastičnim originalnim idejama, ali on može biti prilično neorganiziran. Drugi član može biti besprijekorno organiziran i odličan u upravljanju i delegiranju odgovornosti, ali on može biti loš kada razmišlja sam. (Reynolds, J., 2016.)
- **Suradnja pomaže angažirati radnike na udaljenim lokacijama i rasporediti radnu snagu.** Problem kod udaljenih radnika može biti nemogućnost rada na istom mjestu sa svojim kolegama i nedostatak osjećaja da su stalno uključeni u svoj rad. Kada kamen temeljac poslovanja organizacije bude suradnja, ljudi će komunicirati sa svojim suradnicima u stvarnom vremenu te će se zasigurno više osjećati dijelom tima.
- **Suradnja je velika vježba za izgradnju tima.** Zaposlenici se vide svaki dan. Da bi odradili zadatak najbolje što mogu, moraju se slagati i međusobno podržavati. Suradnja je velika vježba za izgradnju tima, budući da su zaposlenici prisiljeni zajedno razmišljati kako bi odradili veliki posao. Kada zaposlenici dobro prihvate projekt, postaju bliskiji s članovima tima s kojima su radili na projektu. (Prema: Reynolds, J., 2016.)

- **Suradnja prisiljava timove na kreativnost i razmišljanje izvan okvira.** Brainstorming sesije dio su mnogih procesa suradnje. Svi znamo kako oni djeluju: svatko više ili manje izgovara ideje koje mu se pojavljuju u glavi, a da pritom ne razmišlja predugo prije nego što iznese ideju. Naravno, neke od tih, ako ne i velika većina neće biti dobre i neće se prihvatiti. Bez obzira na to što će biti puno loših ideja, u mnoštvu loših i neiskoristivih ideja, sigurno će biti nekoliko stvarno dobrih i inovativnih ideja. Umjesto da jedna osoba donosi svaku odluku, brainstorming omogućuje da se više članova tima uključe u pronalaženje ideja i donošenje odluka. To obično rezultira boljim i raznolikijim rezultatima. (Prema:Reynolds, J., 2016.)

1.5. Prednosti i izazovi suradnje

S obzirom na globalizaciju, povezanost tržišta, dostupnost informacija te sve oštriju konkurenciju, organizacije u današnje vrijeme moraju prilagoditi svoje poslovanje tako da ono bude fleksibilno te da brzo reagira na promjene jer će u suprotnosti konkurencija preuzeti njihov dio poslovanja.

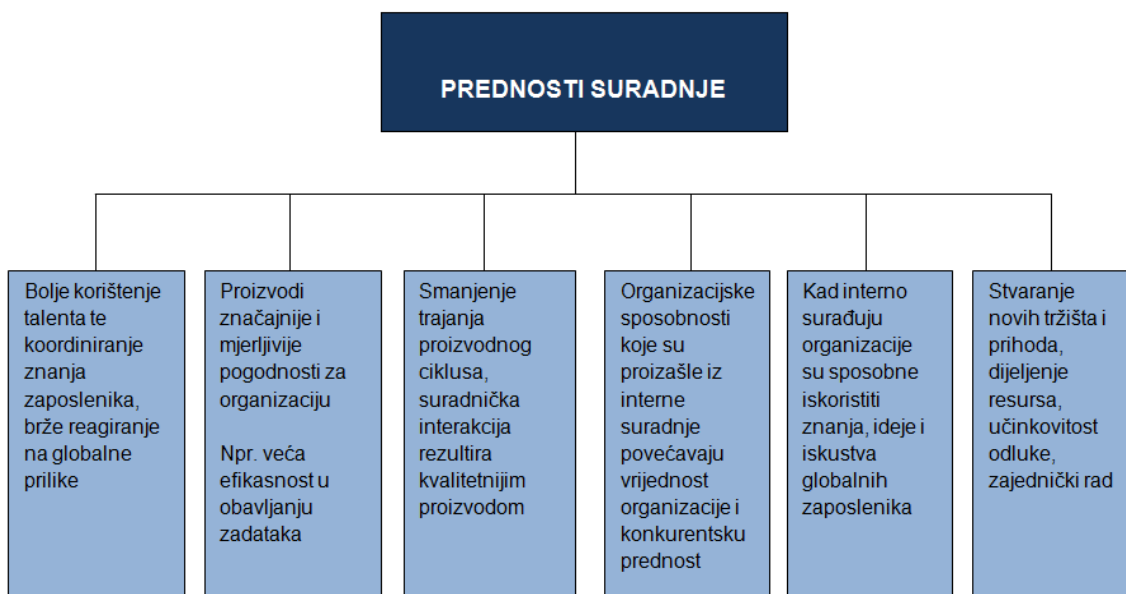
Ono što je zasigurno jedan od bitnih čimbenika za postizanje fleksibilnosti i brzine reagiranja na zahtjeve kupaca je suradnja. Upravo iz tog razloga se u današnje vrijeme sve veća važnost pridaje suradnji unutar organizacije, koja bi trebala rezultirati konkurentnijim proizvodom ili uslugom.

Odgovarajuća suradnja na razini organizacije može pružiti trajne koristi poput:

- Jako angažiranih radnika koji žele preuzeti nove projekte i izazove i koji prihvaćaju promjene,
- Poboljšana organizacijska fleksibilnost i agilnost,
- Poboljšano zdravlje, i performanse zaposlenika,
- Produktivniji sastanci,
- Izuzetno visoke stope zadržavanja zaposlenika,
- Konkurentska prednost pri privlačenju vrhunskih talenata,
- Sposobnost bržeg razvoja i dovođenja proizvoda na tržište,
- Povećan prihod i veća profitabilnost. (Kelly,K., 2014.)

Pored gore navedenih prednosti suradnje, autori u svojim radovima ističu još mnoštvo drugih prednosti, a neke od njih ćemo prikazati na slici 1 :

Slika br. 1: Prednosti suradnje



Izvor: Izrada autora prema Dean, Katherine S.: "Strategies and Benefits of Fostering Intra-Organizational Collaboration", College of Professional Studies Professional Projects, Milwaukee, 2010., str. 7

Kako zaposlenik konstantno surađuje s drugim kolegama počinje uviđati vezu između različitih odjela i inicijativa i shvaća kako njegov doprinos nije doprinos samo određenom projektu, već je to doprinos višem organizacijskom cilju.

U konačnici, razlog zbog kojeg je suradnja toliko bitna jesu zadovoljni korisnici. Upravo brzina rješavanja problema i brži pristup informacijama, što smo rekli da su temeljni čimbenici suradnje unutar organizacije dovodi do bržeg i kvalitetnijeg odgovaranja na zahtjeve korisnika, a time i do većeg zadovoljstva korisnika.

Iako su istraživanja pokazala kako je suradnja izrazito bitna za uspjeh organizacije i kako postoji mnoštvo benefita koje ona donosi, postoji i ona tamna strana suradnje koja može negativno utjecati na sam uspjeh poslovanja. Primjerice, česta suradnja s istim radnim kolegama može dovesti do određene bliskosti koja može rezultirati stvaranjem klanova. U tim slučajevima pojedini članovi timova mogu preferirati članove svog tima u odnosu na članove drugih timova.

Kako su zaposlenici navikli na tradicionalnu strukturu radnog mjesta gdje je prisutna stroga podjela posla, postoji mogućnost da će se oduprijeti promjenama. Iz tog razloga bilo bi dobro da se prakse suradnje postupno uključe tijekom vremena kako bi se lakše prihvatile. Potrebno je osmisliti fleksibilnu strategiju implementacije jer neće svaki zaposlenik odmah s veseljem prihvatiti nove prakse kao što ni svaki tim neće na isti način ukomponirati suradnju u svoj rad.

U situacijama gdje ima više uključenih donošenje odluke znatno je složenije, stoga je nužno imati snažno vodstvo koje će omogućiti da se održi jasan i skladan smjer.

Iako se često spominje da se primjenom suradnje unutar organizacije ostvaruju uštede u poslovanju, treba biti strpljiv i svjestan da uštede neće doći preko noći. Ono što je veliki izazov jest ako postoji velik broj jakih osobnosti u timu, postoji mogućnost da pojedinci pruže otpor, odnosno odbiju surađivati s ostalim članovima tima. Rješenje ovog problema je u stvaranju timova koji se međusobno nadopunjuju, a time izbjegavamo borbu za moć.

1.6. Karakteristike izrazito suradničke organizacije

Ono što je uistinu karakteristično u izrazito suradničkom okruženju jest činjenica da u takvim okruženjima, odnosno organizacijama doista svatko ima pravo glasa jer jedino kad svaki zaposlenik ima pravo izraziti svoje mišljenje, ima mogućnost pridonijeti realizaciji određenog projekta, zadatka ili cilja. Zaposlenik koji shvati da se njegovo mišljenje cijeni i uvažava pronalazi svoju svrhu u organizaciji, što rezultira visokom angažiranošću.

Na najosnovnijoj razini, ljudi žele osjećati pripadnost, a kao takva, suradnja ima središnju važnost jer pomaže stvoriti okruženje u kojem ljudi žele pripadati.

Suradnja je kada su pojedinačni ciljevi podređeni kolektivnom postignuću. Zajedničke rasprave usredotočene su na davanje i preuzimanje strategija i ideja, a ishod često dovodi do novih načina rada. (Kelly, K., 2014.) Suradnja povećava kreativnost, produktivnost, inovativnost i energiju zaposlenika, a rezultat svih tih čimbenika jest sretniji i angažiraniji radnik.

Problem većine organizacija je što se suradnja uspostavlja samo unutar timova koji rade na nekom projektu ili samo na jednoj organizacijskoj razini umjesto da suradnja postane dijelom organizacijske kulture i svakodnevnog poslovanja općenito.

Svaki razgovor s potencijalnim zaposlenikom ili potencijalnim dionikom je prilika za uspostavljanje suradnje kao organizacijskog stupa od samog početka. Kada odaberete potencijalno osoblje, članove odbora i volontere, razgovarajte o vrijednosti koju pridajete unutarnjoj i vanjskoj suradnji i njezinoj ulozi u ostvarenju misije. (Pratichi, S., 2017.)

Iako kada se govori o suradničkom radnom okruženju ili suradničkim organizacijama konstantno naglašavamo da svaki zaposlenik ima pravo glasa, to ne znači da manageri više ne postoje, oni i dalje igraju ključnu ulogu u održavanju i razvoju suradničkog radnog okruženja. Autori Callahan, Sdhenk i White su u svom radu pod nazivom „Izgradnja suradničkog radnog mjesta“ prikazali šest ponašanja managera kojima oni pomažu u izgradnji suradnje na radnom mjestu.

Zadatak managera koji podržava suradnju u svojoj organizaciji jest:

- Obratiti pažnju na suradničke strategije te oblikovati suradničko ponašanje i vještine,
- Ne smije žrtvovati dugoročne ciljeve zbog kratkoročnih rješenja u vrijeme krize, jer kratkoročna rješenja mogu sabotirati suradnju,
- Potrebno je ulagati u resurse koji podržavaju i potiču suradnju,
- Djelovati kao trener, učitelj i uzor u suradnji,
- Osigurati zapošljavanje i njegovanje suradničkih talenata. (Kelly, K., 2014.)

Ono što autori nisu naveli u svom djelu kao ponašanje koje bi trebao imati svaki manager, a svakako je od velike važnosti jest odgovornost. Kako bi se omogućilo da manageri na svim razinama konstantno aktivno održavaju i potiču suradnju moraju biti odgovorni. Manageri moraju ulagati u suradničko ponašanje, oblikovati ga te u konačnici nagraditi takvo ponašanje.

Postoje određene navike koje su karakteristične za izrazito suradničke organizacije:

- Vođe koriste i pokazuju alate i strategije suradnje te potiču zaposlenike svake organizacijske razine da učine isto.
- Obavještavaju zaposlenike o tome kako će osobno imati koristi od suradničkog okruženja te kako će s takvim radom poboljšati svoje živote, učiniti svoj posao lakšim, a u konačnici omogućiti organizaciji da napreduje.
- formuliraju strategiju „zašto surađujemo i kako surađujemo“ prije nego se upuste u nabavku nove tehnologije jer tehnologija mora pratiti strategiju organizacije, a ne suprotno.
- Uprava i management su svjesni činjenice da mikromenadžiranje guši suradnju. Poanta je dozvoliti radnicima da rade svoj posao najbolje što mogu, osposobiti ih te im omogućiti da pronađu svoj put.
- Da bi se radnik oslobodio i izražavao svoje mišljenje mora steći osjećaj da je njegovo mišljenje priznato od strane kolega i managera.
- Sposobnost da se surađuje se ne bi trebalo smatrati kao vještinu koju određeni radnik posjeduje, već bi se suradnja trebala ugraditi u sve aspekte njegovog posla.
- Suradnja i timski rad bi trebali biti nagrađeni.
- Suradnja se ne smije ograničiti samo na timove, zaposlenike ili određene pilot projekte. Izrazito suradničke organizacije uspostavljaju suradnju na razini cijele organizacije.
- Izrazito suradničke organizacije prepoznaju da je suradnja trajno stanje u njihovim organizacijama te se prilagođavaju i razvijaju prema potrebi.
- Sretni zaposlenici su produktivniji, a to rezultira zadovoljnijim, odnosno sretnijim kupcima.
- Izrazito suradničke organizacije prepoznaju da suradnja smanjuje stres te povećava zadržavanje i lojalnost zaposlenika. (Prema: Kelly, K., 2014.)

1.7. Razlozi neuspjeha suradnje unutar organizacija i načini putem kojih se suradnja može poboljšati

Vrlo se često dogodi da suradnja unutar organizacije ne uspije, a razlog neuspjeha jest što manageri razumiju da suradnja donosi određene koristi i žele uspostaviti suradnju unutar svoje organizacije, ali pritom ne razmišljaju o tome da ljude treba obučiti kako surađivati, ili ne razumiju važnost suradnje.

U većini slučajeva obuku o načinu na koji treba surađivati prođu samo manageri, dok su zaposlenici nižih razina prepušteni sami sebi i svojoj sposobnosti da se snađu i naviknu na novi način rada te komuniciranja. Suradnja zahtijeva primjenu ključnih ponašanja koje zaposlenici trebaju naučiti i pokazati.

Čimbenici koji utječu na neuspjeh suradnje unutar organizacije su (Callahan, 2012.):

- **Prisilna suradnja.** Zaposlenici mogu zamjeriti svojim nadređenima kad im ne objasne prednosti suradnje, odnosno kad im se ne predoče konkretni dokazi zašto suradnja u organizaciji ima smisla.
- **Loša iskustva iz povijesti.** Ako suradnja među zaposlenicima nije uspjela nekad prije, vrlo je vjerojatno da neće uspjeti niti sada ako se nisu pronašla rješenja za probleme koji su se nekad prije pojavili.
- **Loši odnosi među članovima tima.** Čak i najbolje strukturirane grupe mogu patiti ako unutar grupe postoje dva ili više članova tima koji se ne slažu. Ovaj problem možete ublažiti ograničavanjem njihove interakcije i dizajniranjem grupnih standarda za sastanke i komunikaciju. Neki ljudi se nikada neće slagati. To je u redu ako se svatko može ponašati kao profesionalac. Ako se ne mogu ponašati na odgovarajući način, možda im nije mjesto u timu.
- **Neučinkoviti sastanci.** Sastanci koji nemaju definiranu strukturu mogu dovesti do toga da razgovor koji zaposlenici vode nema nikakvog smisla. Nužno je da osobe prisutne na sastanku znaju svrhu i plan rada kao i rezultate koji se očekuju od sastanka.
- **Neadekvatna razmjena informacija.** Kada rad jednog člana tima ovisi o radu drugog člana tima tada je nužno da oni međusobno podijele svoj napredak,

prepreke i brigu jer ako to ne naprave zadatak neće uspjeti. Način na koji se to može postići jest izgradnjom povjerenja između zaposlenika.

- **Nedostatak voditelja u timovima.** Ako u timu ne postoji voditelj koji će upravljati zadatkom vrlo vjerojatno neće svi zaposleni na nekom zadatku imaju istu viziju o tome što treba napraviti. Kada svi članovi tima imaju istu viziju lakše se rješavaju sporovi, definirani su standardi komunikacije i ponašanja.
- **Sukobljeni stilovi donošenja odluka.** Različiti su načini na koji zaposlenici obrađuju dobivene informacije. Neki zaposlenici brzo obrade informaciju i odmah odgovore, dok je drugima potrebno određeno vrijeme u samoći kako bi analizirali sve opcije i tek onda odgovorili. Iz ovoga se može zaključiti kako postoje značajne razlike u načinu donošenja odluka između različitih članova glupe, a takve razlike u odlučivanju mogu uzrokovati erupcije frustracija.
- **Isključivanje pojedinih članova tima iz razgovora i procesa.** Razgovori i procesi koji isključuju druge članove tima dovode do pomanjkanja povjerenja između članova koji rade na određenom zadatku. Svi razgovori i odluke koje se donose izvan grupnih procesa dovode u opasnost uspješno obavljanje određenog zadatka.
- **Natjecanje.** Nezdrava konkurencija i natjecanje je u potpunoj suprotnosti sa suradnjom. Ako se zaposlenici konstantno međusobno natječu, može dovesti do uskraćivanja informacija, te traženja načina kako iskoristiti slabosti svojih suparnika za ostvarivanje vlastite koristi.
- **Slab angažman članova tima.** Ako tim ili članovi tima nisu dovoljno angažirani, neće biti u mogućnosti identificirati probleme koji se u nekom trenutku pojave te će vrlo vjerojatno propustiti vrijedne prilike.

Postoji mnoštvo načina pomoću kojih organizacije mogu poboljšati suradnju i svaki od njih je podjednako važan. Ono što je prvenstveno bitno jest da osobe na vodećim pozicijama posjeduju potrebne vještine za komunikaciju i suradnju.

Ako osobe na vodećim pozicijama ne posjeduju te vještine, ne može se očekivati od zaposlenika na nižim razinama da će znati kako surađivati. Nakon toga nužno je osposobiti ostale zaposlenike da surađuju.

Kao što je već spomenuto u radu, suradnja nije urođena kod svakog pojedinca, ali je vještina koju svatko može naučiti. Pohađanjem odrađenih obuka, pojedinac može razviti različite vještine suradnje. Ono što će prvenstveno naučiti jest ponašati se transparentno i odgovorno, uskladiti vlastite vrijednosti i ambicije s vrijednostima tima te koristiti vlastiti talent kako bi se poboljšala učinkovitost tima. Ako postoje kulturološke razlike unutar tima, naučit će prilagoditi način komunikacije upravo tim razlikama.

Iznimno je važno, na takvim obukama da pojedinac nauči kako izgraditi povjerenje i suradnju unutar tima te kako da preuzme odgovornost za pravovremeno obavljanje zadataka dodijeljenih timu.

U konačnici bilo bi dobro tijekom rada koristiti alate i softvere za suradnju, a razlog tome jest što će se vrlo teško sve zaposlenike uključene u neki projekt imati na raspolaganju na istom mjestu u isto vrijeme. Ulaganjem u softver za suradnju postiglo bi se centralizirano središte za komunikaciju i upravljanje projektom.

Mnoštvo je savjeta koji bi trebali pomoći prvenstveno managerima, a pritom i svim ostalim zaposlenicima da steknu vještine potrebne za stvaranje radnog okruženja temeljenog na suradničkom ponašanju. Bez obzira na sve te savjete, velik broj organizacija ne uspije u pokušaju uspostave suradničkog ponašanja unutar svoje organizacije.

Nije lako postići učinkovitu suradnju. Suradnja sa sobom nosi i izazove koji zahtijevaju od zaposlenika posjedovanje određenih vještina.

Vještine potrebne za učinkovitu suradnju su:

- **Komunikacija** se smatra jednim od najvažnijih čimbenika suradnje. Da bi uopće mogli međusobno surađivati, zaposlenici moraju znati komunicirati, odnosno jasno se izražavati i upravljati komunikacijskim kanalima. Svaki zaposlenik mora biti upoznat sa svojim odgovornostima i razumjeti ih.
- **Autentičnost** je razlog zbog kojeg je suradnja tako uspješan alat. Jedini način da se postigne učinkovita suradnja jest da svaki zaposlenik sa sobom u tim donese svoje jedinstvene talente i perspektive.
- **Kompromis** je vještina koju bi svaki pojedinac trebao posjedovati kako bi se kolektivno rješavali problemi te kako bi se omogućio rad u harmoniji. Ako je

grupa zaposlenika koja rade na nekom projektu u stanju postići kompromis, oni će zasigurno doći do najboljih rješenja putem spajanja više različitih ideja. Jednako koliko je kompromis važan za postizanje rezultata, važan je i za zadovoljstvo zaposlenika i dinamiku grupe. Ako unutar grupe postoji samo jedan član koji nije spreman na kompromise, postoji rizik da će njegova tvrdoglavost ometati moral i ukupnu produktivnost grupe. (Prema: Half, R., 2018.)

- **Tolerancija** i prihvaćanje drugih je sposobnost koju bi svatko u timu trebao imati. Stvaranje tima podrazumijeva okupljanje pojedinaca koji više nego vjerojatno imaju beskonačnu listu razlika. Članovi mogu imati različite vrijednosti, kulturu, perspektive, metode rada kao i različite načine rješavanja sukoba i stresa. Od vitalne je važnosti da svi koji su uključeni mogu staviti razlike na stranu i biti tolerantni jedni prema drugima. Bez tolerancije neće se ostvariti učinkovita suradnja.
- **Timski igrač.** Kako bi se ostvarila učinkovita suradnja svaki zaposlenik u organizaciji mora biti timski igrač, jedini cilj je postizanje zajedničkog cilja. Ako se pojedinac brine o vlastitim interesima, neće pridonijeti timskim naporima. Pravi suradnici moraju biti sposobni surađivati s drugim kolegama i ponašati se tako da svojim znanjem i radom pridonose dodavanju vrijednosti zajedničkom zadatku.
- **Pouzdanost** i dosljednost je ono što svaki zaposlenik mora posjedovati da bi suradnja bila učinkovita. Vrlo je važno da postoji povjerenje između zaposlenika te povjerenje u obavljanje zadatka kada daju povratnu informaciju i iznose vlastite ideje. (Prema: Half, R., 2018.)

2. ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA SURADNJU UNUTAR ORGANIZACIJE

Ponekad uopće ne razmišljamo o tome, ali postoji niz čimbenika koji na direktan ili indirektan način mogu utjecati na uspješnost suradnje unutar organizacije. Čimbenici poput povjerenja, protoka informacija, odnosa između kolega, intelektualnog kapitala i kulture poduzeća znatno utječu na uspjeh suradnje unutar organizacije. Ovo poglavlje bit će posvećeno upravo tim čimbenicima te načinu kako njima upravljati s ciljem da se postigne što bolja suradnja.

Svjesni smo činjenice da zaposlenik kada dolazi u organizaciju ne posjeduje sve vještine koje su potrebne za uspješnu suradnju, ili ih možda posjeduje, ali su prilagođene nekom drugom okruženju i načinu rada, stoga je od velike važnosti da u organizaciji ili izvan nje postoje stručnjaci za upravljanje talentima čiji je zadatak da potiču suradnju i razvoj suradničkih vještina.

Pored gore navedenih čimbenika, postoji još niz vještina nužnih za suradnju koje se mogu naučiti pohađanjem treninga ili obuka:

- kako prihvatiti promjenu,
- kako tražiti doprinos od drugih,
- kako slušati s razumijevanjem,
- kako osigurati konstruktivnu povratnu informaciju,
- kako koristiti pregovaračke vještine,
- kako prepoznati i nagraditi zaposlenika,
- kako poboljšati samosvijest,
- Kako postići dogovor. (Prema: Kelly, K., 2014.)

Ono što bi organizacija koja želi izrazito suradničko okruženje trebala napraviti jest angažirati stručnjake za upravljanje ljudskim resursima i talentima koji će provesti analizu gdje se organizacija nalazi u pogledu suradničkih vještina svih zaposlenika te razviti plan unaprjeđenja svih slabosti otkrivenih tom analizom.

2.1. Povjerenje kao temelj za učinkovitu suradnju

Iako postoji niz aspekata koja utječu na povjerenje ili ga na neki način definiraju, ranjivost se smatra aspektom koji zasigurno ima najveći utjecaj na suradnički proces. Zaposlenici neće ulagati u sebe ili svoje ideje ako ranjivost nije prisutna. (Kelly, K., 2014.)

Kada se u suradničkom okruženju govori o povjerenju tada se prvenstveno smatra da bi okruženje trebalo biti takvo da potiče svakog zaposlenika na otvoreno izražavanje zabrinutosti, razlika u mišljenju i straha, bez bojazni da će zbog toga biti odbijen ili da će doći do negativnih učinaka na njegov status unutar organizacije.

U slučajevima kada zaposlenik nema osjećaj ranjivosti, tada nastupa ona loša strana, a to je bahatost i potreba individualnog isticanja čime se guše inovacije i kreativnost.

Ono što je od velike važnosti za stjecanje povjerenja jednih u druge, kao i zaposlenika u organizaciju jest prepoznavanje i nagrađivanje doprinosa svakog pojedinca ciljevima organizacije. Ako zaposlenik stekne dojam da njegovi doprinosi nisu prepoznati i vrednovani na odgovarajući način, gubi motivaciju i vremenom traži svoju priliku u nekoj drugoj organizaciji koja će više cijeniti njegov trud.

Razgovorom između stručnjaka za ljudske resurse i zaposlenika, (pritom se govori od razgovoru jedan na jedan) uz pomoć nekoliko standardnih pitanja stručnjaci mogu vrlo lako ocijeniti razinu povjerenja koju zaposlenik ima u organizaciju.

U nastavku će biti navedena pitanja putem kojih se može procijeniti razina povjerenja zaposlenika u organizaciju:

- Smatrate li da je preuzimanje rizika poticajno?
 - Osjećate li se sigurno dok iznosite svoja mišljenja i ideje kolegama?
 - Smatrate li da se prema Vama ponašaju korektno i s poštovanjem?
 - Vjerujete li da se Vaše ideje uzimaju u obzir prilikom donošenja odluka?
- (Kelly, K., 2014.)

Uz pomoć ovakvog tipa razgovora organizacija dobiva odgovor na to kolika je razina povjerenja koju njezini zaposlenici imaju u samu organizaciju, kao i o tome što je sve potrebno poduzeti kako bi se razina povjerenja poboljšala.

2.2. Zajednička vizija i svrha organizacije- ključ uspješne suradnje

Cilj organizacija novijeg doba jest postizanje što veće razine suradnje između zaposlenika jer se jedino tako može ostvariti postavljene zadatke i ciljeve, a u konačnici biti inovativniji, fleksibilniji i spremniji odgovoriti izazovima modernog tržišta i sve oštrije konkurencije. Prošla su vremena kada je samo jedna osoba donosila odluke, a svi ostali su slijepo pratili njegove upute bez obzira na to je li odluka ispravna ili nije.

Način na koji će organizacija potaknuti zaposlenika da se maksimalno uključi u sam proces suradnje jest omogućiti mu da svojim radom i idejama doprinese zajedničkoj svrsi i viziji. Iako se vrlo često dogodi da zbog pritiska i kratkih rokova za obavljanje određenih zadataka manageri zaboravljaju podsjetiti zaposlenike da su upravo oni ti koji svojim radom i zalaganjem doprinose zajedničkoj svrsi i viziji, to je nešto što se ne bi smjelo zaboravljati.

Manageri moraju osigurati da svaki zaposlenik, u svakom trenutku zna da upravo on svojim doprinosom pomaže ostvarenju ciljeva timova i organizacije. U trenutku kada zaposlenici počinju shvaćati svoju širu svrhu, tada mogu dati potpuni doprinos svom timu.

Ako organizacija uspije u namjeri da zaposlenici steknu povjerenje u organizaciju, razumiju svoju svrhu i važnost svog doprinosa te razviju komunikacijske vještine, zasigurno će fluktuacija zaposlenika, razina stresa, sukobi između zaposlenika biti manji dok će se s druge strane povećati konkurentna prednost i razina izvedbe.

2.3. Utjecaj komunikacije na suradnju unutar organizacije

Jednako koliko je bitno povjerenje da bi suradnja unutar organizacije bila uspješna, bitna je i komunikacija. Manageri moraju objasniti svojim zaposlenicima zašto je komunikacija, odnosno suradnja bitna za uspjeh organizacije.

Poboljšanje unutarnje komunikacije zaposlenika nije nešto što organizacija može postići u određenom vremenskom roku, niti je za to dodijeljen proračun. Ipak, to je jedan od najvažnijih aspekata uspjeha ili neuspjeha svake organizacije. Možete imati neke od najtalentiranijih pojedinaca na svijetu, ali bez kohezivnog tima, aktivna i skladna kultura ne može se održati. (Walton, L., 2018.)

I zaposlenici i manageri moraju stvarati te dijeliti ideje, konstruktivno ih kritizirati te davati povratne informacije. Učinkovita komunikacija zahtjeva znatnu razinu samosvijesti. Zaposlenici moraju razumjeti vlastite sklonosti o načinu na koji pristupaju suradničkoj situaciji. Također moraju razumjeti komunikacijske i suradničke stilove koje njihovi kolege preferiraju. (Kelly, K., 2014.)

Visoka razina samosvijesti omogućava zaposlenicima da prilagode svoje ponašanje i stil komuniciranja na način koji će im omogućiti veći angažman u određenim projektima. Organizacija bi trebala podučiti sve zaposlenike komunikacijskim vještinama kako bi se stvorilo zdravo suradničko okruženje.

Organizaciju čine ljudi i skupine ljudi. Kako bi proizveli proizvode i pružali usluge, ljudi uspostavljaju interakciju unutar organizacije. Da bi je uspostavili, oni moraju komunicirati. Štoviše, sve što je društveno, temelji se na komunikaciji. Ljudi moraju komunicirati da bi se uopće organizirali, a zatim moraju komunicirati kako bi koordinirali i kontrolirali svoje aktivnosti. (Rouse, M.J., Rouse, S., 2005)

Komunikacija unutar organizacije je prisutna u svakom segmentu i upravo je to razlog zbog kojeg je njezina važnost neizmjerena.

Interna komunikacija i informiranje – u funkciji su transparentnosti poslovanja, a imaju i zadaću motivacije zaposlenih. Osobito je važno osigurati kvalitetnu komunikaciju i informiranje unutar pojedinog poslovnog procesa i među poslovnim procesima. U svim modelima sustava interne komunikacije i informiranja nužno je osigurati povratnu vezu (feed back). (Drljača, M., 2005.)

Uvjet za komunikaciju u nekom poslovnom kontekstu jest da sudionici razgovora, odnosno komunikacije moraju poznavati verbalne i neverbalne elemente jezika. Ono što također moraju poznavati su obilježja različitih komunikacijskih situacija i obilježja društvene strukture u kojoj komuniciraju.

Pod komunikacijom podrazumijevamo prijenos informacija od pošiljatelja prema primatelju, a osnova cijelog komunikacijskog procesa jest da primatelj razumije informaciju.

Komunikacija je posebno potrebna za:

- uspostavljanje i provođenje ciljeva organizacije
- razvoj planova za njihovo ostvarenje
- organiziranje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i najdjelotvorniji način
- izbor, razvitak i ocjenjivanje članova organizacije
- vođenje, usmjeravanje, motiviranje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti
- kontrolu ostvarenja. (Prema: Garača i Kadlec, 2011.)

Uspješna komunikacija podrazumijeva znanje o komuniciranju s ljudima, poticanje i motiviranje te nagrađivanje zaposlenih. Takva komunikacija osigurava postizanje veće učinkovitosti i efikasnosti, a zaposlenicima pruža mirnu atmosferu i zadovoljstvo. Za učinkovitu komunikaciju su odgovorni svi oni koji sudjeluju u ostvarenju organizacijskih ciljeva. (Jurković, Z., 2012.)

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije koje su prikazane na slici 2.

Slika br. 2: Osnovne funkcije komuniciranja (Jurković, Z. 2012.)



Izvor: Jurković, Z.(2012.): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, str. 391, dostupno na: https://hrcak.srce.hr/search/?show=results&stype=1&c%5B0%5D=article_search&t%5B0%5D=va%C5%BEnost+komunikacije+u+fukcioniranju+organizacije_ pristupljeno 11.12.2018.

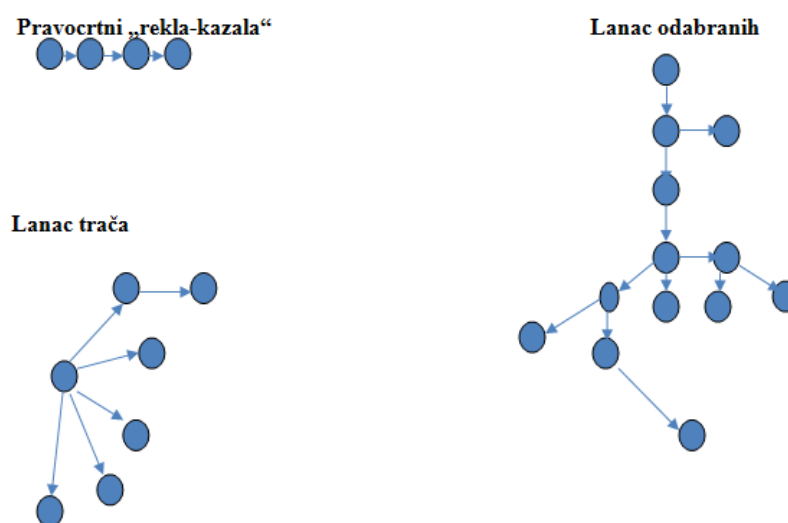
Nijedna od četiriju funkcija komunikacije nije više ni manje važna. Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja te omogućiti kvalitetno donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije. (Juraković, Z., 2011.)

2.3.1. Formalna i neformalna komunikacija

Ljudska želja za stvaranjem vrijednosti ima za posljedicu nastajanje organizacija da stvaraju strukturne veze putem koji se kontrolira cjelokupan proces. Svaka se organizacija sastoji od dvije vrste strukture, formalne i neformalne koje su povezane formalnom i neformalnom komunikacijom. Bila ona formalna ili neformalna, komunikacija ima prilično velik utjecaj na uspjeh suradnje unutar neke organizacije.

Neformalna komunikacijska mreža i neformalna organizacijska struktura usko su povezane kroz dva oblika povezanosti: „neformalne skupine“ i „rekla kazala“. Putem „rekla-kazala“ neformalne komunikacijske mreže ljudi prenose izvan formalnih komunikacijskih kanala informacije jedni drugima. Postoji više tipova modela „rekla-kazala“ od kojih će neki biti prikazani na slici 3.

Slika br.3: Modeli „rekla-kazala“



Izvor: M.J. Rouse, S.Rouse: Poslovne komunikacije (2005.), Zagreb, Masmedia, str. 23

Pravocrtni model „rekla-kazala“ je model kod kojeg jedna osoba prenosi poruku drugoj osobi koja tu poruku prenosi trećoj, treća četvrtoj i tako dalje što rezultira dugom serijom komunikacije.

Lanac trača. Karakteristika ovog modela je da pojedinac prenosi poruku svakome koga sretne bez obzira o kome se radi, a svaka od tih osoba koja je čula trač može i ne mora trač prenijeti dalje.

Lanac odabranih. Informacija se prenosi samo odabranim osobama koje je pojedinac izabrao, a potom jedna ili više osoba tu poruku prenosi također samo odabranim osobama.

Iako sam naziv modela „rekla-kazala“ aludira na trač i prenošenje lažnih informacija, to ne mora biti nužno tako. Ovaj model prenosi informacije svih vrsta i može biti izrazito precizan prilikom prenošenja činjenica.

Zadatak rukovoditelja jest da kontroliraju ovaj model, znaju tko su ključni ljudi u samom lancu odabranih te da upravo tim ljudima pruže sve potrebne informacije kako bi se glasine zaustavile i kako bi se spriječilo pogrešno interpretiranje poruke. Karakteristika neformalnih komunikacija jest da se one povećavaju proporcionalno s promjenama u organizaciji i rastom nesigurnosti.

Ključna karakteristika neformalnih komunikacija, koja istodobno može biti pozitivna i negativna, jest što osobe u informacijskom lancu poruke dobivene putem modela 'rekla-kazala' smatraju vrlo vjerodostojnima. To je razumljivo ako znamo da glasine uglavnom čujemo od prijatelja ili kolega kojima vjerujemo. Naše je uvjerenje da nam oni ništa ne bi rekli da nam ne vjeruju, što glasinama daje dodatnu težinu. Zaposlenici će više vjerovati ovim glasinama ako imaju loše mišljenje o upravi te ako ne postoji povjerenje u komunikaciju koja se odvija formalnim kanalima. (Rouse, M.J., Rouse, S., 2005)

Formalna komunikacija ima horizontalne i vertikalne oblike komunikacije isto kao što organizacijska struktura ima horizontalnu i vertikalnu podjelu rada. Kada je riječ o vertikalnoj komunikaciji, njezina osnovna karakteristika jest da prati hijerarhiju, odnosno da se spušta od gore prema dolje, ali isto tako komunikacija može i mora ići u obrnutom smjeru, odnosno od dolje prema gore.

Katz i Kahn (1966.) odredili su pet kategorija komunikacije „prema dolje“:

- komunikacija organizacijskih ciljeva i misije
- upute i usavršavanja zadataka (kako)
- razlog iza zadatka (zašto)
- komunikacija o pravilima, procedurama i politici
- izvedba i ostale povratne informacije. (Rouse, M.J., Rouse, S., 2005)

Svaka od gore navedenih kategorija je izuzetno važna za postizanje uspješne suradnje unutar organizacije, a samim time i za postizanje boljih performansi poduzeća.

Horizontalna komunikacija odnosi se na komunikaciju s kolegama i sebi ravnima koji su u organizaciji na istoj organizacijskoj razini kao i mi. To je, na primjer, komunikacija između voditelja računovodstva i voditelja kadrovske službe ili pak radnika na traci s vozačem viličara u skladištu. Ona će najvjerojatnije biti najčešći oblik razmjene informacija. (Rouse, M.J., Rouse, S., 2005)

2.3.2. Oblici komuniciranja

Tri su oblika komuniciranja, a to su verbalna, neverbalna i e-komunikacija. Kada govorimo o verbalnoj komunikaciji, tada podrazumijevamo usmenu i pismenu komunikaciju.

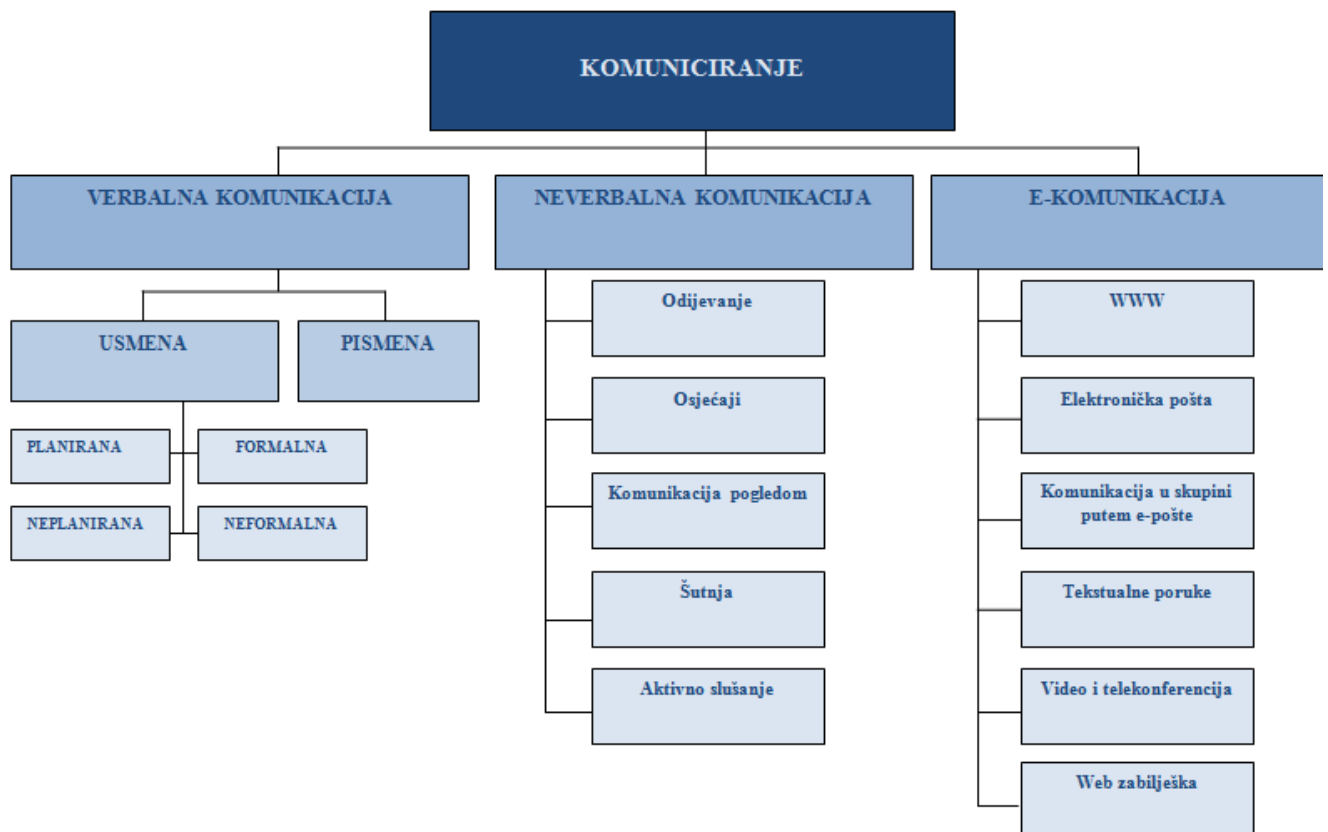
Usmena komunikacija se smatra glavnim načinom putem kojeg se informacije prenose. Niz je prednosti ovakvog načina komunikacije, a one se očituju u brzini povratne informacije, poruka se prenosi i dobiva se odgovor na istu u minimalnom vremenu, vrlo se jednostavno i brzo razjasne eventualni nesporazumi. Nedostatak usmene komunikacije je mogućnost da se sama poruka prilikom prenošenja od jedne osobe do druge iskrivi, a mogućnost za to je veća ako je uključen veći broj ljudi.

Pismena komunikacija podrazumijeva sva sredstva koja služe za prijenos poruka simbolom ili pisanim riječima. Neki od sredstava pisane komunikacije su: elektronska pošta, telefaksi, pisma, podsjetnici, oglasna ploča....

Neverbalna komunikacija. Kadgod uputimo verbalnu poruku, istovremeno uputimo i neverbalnu. Ne mora značiti da neverbalna poruka mora pratiti verbalnu, ona može biti upućena samostalno. Neverbalna komunikacija uključuje pokrete tijela,

intonaciju ili naglasak koji dajemo riječima, izraze lica, kao i fizičku udaljenost između sugovornika. Moglo bi se tvrditi da svaki pokret tijela ima neko značenje te da nijedan pokret nije slučajan. Neverbalnim govorom tijela pokazujemo stanje bića. (Robbins, S. P., Judge T. A. 2009).

Slika br. 4: Struktura poslovne komunikacije (Jurković, Z. 2012.)



Izvor: Jurković, Z.(2012.): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, str. 389, dostupno na: https://hrcak.srce.hr/search/?show=results&stype=1&c%5B0%5D=article_search&t%5B0%5D=va%C5%BEnost+komunikacije+u+funkcioniranju+organizacije_, pristupljeno 11.12.2018.

Pod komunikacijom podrazumijevamo način na koji ljudi šalju i primaju poruke. Vještina komunikacije uključuje neverbalne znakove, aktivno slušanje, sposobnost razumijevanja sebe i drugih. Vrlina dobrog komunikatora je da prenese svoju informaciju na jednostavan i transparentan način kako bi svi razumjeli poruku i obavili posao.

2.3.3. Prednosti dijeljenja informacija na radnom mjestu

Kao i za sve što je do sada u radu spomenuto, kako bi se ostvarile prednosti dijeljenja informacije koje će biti navedene u nastavku, potrebna je učinkovita suradnja između zaposlenika.

Prednosti dijeljenja informacija na radnom mjestu su:

- **Jedna “istina“ omogućit će bolje odluke.** Prema ovom načelu potiče se korištenje sinkronizirane i centralizirane baze podataka kako bi se pohranile sve bitne informacije u standardnom formatu. Isto se odnosi i na prijenos točnih i pouzdanih informacija svim razinama unutar organizacije neovisno je li informacija pozitivna ili negativna. Dijeljenjem podataka i informacija transparentno svim razinama unutar organizacije, omogućit će da svi zaposleni prepoznaju potencijalne probleme koji mogu biti vezani za organizaciju, proizvod ili uslugu te međusobno surađujući pronađu rješenje.
- **Transparentnost promiče povjerenje.** Vrlo je važno znati kolika je istinitost i pouzdanost informacija s kojima raspolazete, odnosno koliko je kvalitetan izvor informacija. Problem se javlja kod kvalitativnih informacija i informacija koje se prenose od usta do usta jer većinom na takve informacije može utjecati pristranost ili izravna laž. Bez obzira na to koliko se ističe važnost suradnje svih zaposlenika i važnost dijeljenja informacija na svim razinama, još uvijek postoji veliki broj managera koji postaju paranoični u trenutku kada trebaju podijeliti informacije s ostalima.
- **Učinkovita suradnja potiče sinergiju.** Međuresorska trenja često proizlaze iz stavova odjela od kojih svaki misli da više doprinosi organizaciji i da radi više od drugih. (Prema: Johnson, W., 2017.)
- **Integrirani tijekovi rada olakšavaju izgradnju vrijednosti.** Zadatak managera jest da motivira ljude tako da im prikaže koliko njihov doprinos u konačnici doprinosi nekom većem cilju. Integrirani radni tijekovi i slobodan protok informacija svima omogućuju bolje razumijevanje načina na koji njihove aktivnosti utječu na druge timove i odjele. To se može postići uspostavom integriranih radnih tokova koje svatko može znati i razumjeti. (Prema: Johnson, W., 2017.

2.4. Utjecaj sukoba između zaposlenika na suradnju u organizaciji

Kada organizacije ne mogu riješiti napetosti koje su neizbježne tada će sukob zasigurno naštetiti samoj suradnji u organizaciji. Glavni uzrok neuspješne suradnje jest upravo slabo rješavani sukob.

Ljudi mogu uskratiti informacije i suradnju onima s kojima su u sukobu, potkopavajući kvalitetu organizacijskih odluka (Runde&Flanagan 2007). Nasuprot tome, organizacijski sukob može biti pozitivan kada se njime dobro upravlja (Tjsovold, 2008). Zbog toga što se sukobi ne mogu izbjeći, logičnije bi bilo da manageri ulože svoj trud u pronalaženje načina za upravljanje sukobima nego u pronalaženje načina za njihovo uklanjanje.

Ono što je bitno znati jest da nije svaki sukob negativan, već neki određeni sukobi ako se njima dobro upravlja mogu imati pozitivan učinak na suradnju unutar organizacije. Tako primjerice, sukob odnosa, kao što i sama riječ govori ima negativan utjecaj na suradnju unutar organizacije jer su njime narušeni međuljudski odnosi, odnosno vrlo vjerojatno postoji nekompatibilnost između članova koji rade na određenom zadatku, što će u konačnici rezultirati lošom izvedbom.

Nasuprot tome, postoje empirijski dokazi koji sugeriraju da, u umjerenim količinama, sukob zadataka može biti koristan jer može doprinijeti zdravoj raspravi koja može povećati kreativnost i inovacije i dovesti do boljih odluka uzimajući različite perspektive kod pristupa rješavanju problema. (Weingarten, J., 2013.) Vrlo visoke razine sukoba zadatka mogu biti štetne za suradnju i inovacije jer se suradnici vrlo vjerojatno neće dogovoriti oko štetnosti koji takvi sukobi imaju za obavljanje zadatka. Kako bi učinkovito upravljali sukobima zaposlenici i manageri koji rade zajedno trebaju:

- Biti spremni pronaći rješenja,
 - Imati poštovanja jedni prema drugima,
 - Analizirati probleme bez dodjeljivanja krivnje,
 - Preuzeti odgovornost za pogreške,
 - Postići kompromis kada je potrebno potaknuti grupu da krene naprijed.
- (Prema: Wells, K., 2018.)

2.5. Management koji potiče suradnju

Većina rukovoditelja se slaže da je suradnja važnija nego ikad u današnjem turbulentnom poslovnom okruženju. Iako je toliko važna i potrebna za uspjeh organizacije, suradnju nije baš jednostavno ostvariti. Ona zahtjeva znatne promjene i napore svih zaposlenika unutar organizacije.

Da bi optimizirao suradnju manager bi se trebao ponašati na sljedeći način:

- **„Razbijanje silosa“.** Silos i mentalitet silosa je nešto najgore što se organizaciji u današnje vrijeme može dogoditi. Mentalitet silosa temelji se na načinu razmišljanja u kojem odjeli između sebe ne prenose informacije, on je sinonim borbe za moć, gubitka produktivnosti i nedostatka suradnje.

Mentalitet silosa može uzrokovati da organizacije pogrešno rasporede resurse, pošalju nedosljedne poruke na tržište i ne uspijevaju iskoristiti ekonomije razmjera. Silosi mogu biti monumentalno neučinkoviti i, što je još gore, velika prepreka inovacijama, profitabilnosti i zadovoljstvu kupaca. (Goman, K., C., 2017.)

Manageri postavljajući ciljeve i promičući strukturu nagrađivanja koja potiče suradnju i kolektivni uspjeh mogu razbiti silose u organizaciji. Kako bi se ostvarila suradnja među svim zaposlenicima, prvenstveno je bitno da voditelji poslovnih jedinica istaknu ciljeve organizacije i važnost zajedničkog poslovanja s drugima odjelima kako bi se ostvarili zacrtani ciljevi.

- **Izgradnja povjerenja.** Ono što bi svaki manager trebao znati jest da tim nije samo skupina ljudi, već je skupina ljudi koji vjeruju jedni drugima. Povjerenje je svojevrsno „ljepilo“ koje drži tim na okupu, ono je temelj svake suradnje. Bez povjerenja, tim gubi svoj emocionalni balans. U okruženju sumnje ljudi uskraćuju informacije, skrivaju se iza psiholoških zidova i ne žele sudjelovati. (Goman, K., C., 2017.)

Svaki manager ima potrebu da bude okružen ljudima koji imaju povjerenje u njega i njegove odluke. Kako bi to postigao prvenstveno treba pokazati da on njima vjeruje. Najbolji način na koji će pridobiti povjerenje svojih zaposlenika jest transparentnom i poštenom komunikacijom. Pritom je potrebno da menadžeri sa zaposlenicima dijele kako one pozitivne aspekte situacije u kojoj se nalazi organizacija, tako i one negativne, jer će u suprotnosti zaposlenici

smatrati da manager nešto skriva od njih ili da smatra da oni ne mogu podnijeti istinu.

U atmosferi visokog povjerenja, gdje je komunikacija iskrena, ciljevi se stvaraju zajedno, analiziraju se zastoji u svrhu učenja (a ne okrivljavanja), a uspjesi se slave i dijele, ljudi reagiraju preuzimanjem inicijative i postaju još angažiraniji. (Goman, K., C., 2017.)

- **Uravnotežen govor tijela.** Kako vođe analiziraju ponašanje i govor tijela svojih zaposlenika, tako i zaposlenici analiziraju managera. Kako bi stekli povjerenje svojih zaposlenika manageri bi, s jedne strane trebali odašiljati znakove brige i topline, dok bi s druge strane trebali pokazivati znakove statusa i snage. I jedna i druga strana je neophodna za svakog managera. Toplija strana neverbalne komunikacije koja je nažalost nedovoljno iskorištena od strane managera (oni uvijek radije pokazuju svoju moć i autoritet), postaje ključna za ostvarivanje najviše razine suradnje u radnom okruženju. Jedan od najtoplijih i najkvalitetnijih signala koje manager može poslati zaposlenicima jest izravno suočavanje s ljudima dok razgovaraju, odnosno potpuna posvećenost zaposleniku.
- **Promicanje raznolikosti.** Na sveučilištu u Michiganu proveden je eksperiment s kojim se došlo do saznanja kako suočeni s određenim teškim zadatkom, timovi sastavljeni od vrsnih stručnjaka imaju lošije rezultate od timova u kojima se nalaze članovi različitih razina stručnosti i znanja. Možda će takav rezultat djelovati čudan, ali kada se malo bolje sagleda ima smisla, a izravno je vezan uz moć raznovrsnog razmišljanja. Kada se tim sastoji od članova koji su obučeni u sličnim disciplinama i slično razmišljaju te posjeduju slične baze znanja, postoji velika vjerojatnost da će s vremenom prestati istraživati alternative i prepustit će se ustaljenom načinu rada. (Prema:Goman, K., C., 2017.)
- **Izoštavanje mekih vještina.** Development Dimensions International proučava vodstvo već 46 godina. U svom najnovijem istraživanju s više od 15.000 vođa iz više od 300 organizacija u 20 industrija u 18 zemalja, DDI je promatrao vještine razgovora vođa koje su imale najveći utjecaj na ukupnu uspješnost. Na samom vrhu popisa bila je empatija, odnosno sposobnost menadžera da sasluša svoje zaposlenike te da suosjeća s njima. Daljnje otkriće u izvješću DDI-ja bilo je da su samo četiri od deset vođa bili vješti ili

snažni u empatiji. Ako kao vođa imate visok stupanj empatije prema svojim zaposlenicima i kolegama, imate istinsku profesionalnu prednost. Ako nemate tu vještinu, tada ju je potrebno razviti. (Goman, K., C., 2017.)

- **Stvaranje „psihološke sigurnosti“.** Dva su primitivna instinkta koja određuju spremnost ljudi na suradnju. Jedan je instinkt za pohranjivanje nečega što u njemu stvara sigurnost, gdje čovjek stvara određenu zalihu i što je zaliha veća to se on osjeća sigurnijim (zaliha hrane, novca, znanja...). Kada govorimo o organizaciji tada se prvenstveno misli na zalihe znanja i informacija. U situacijama kada se ideje zaposlenika ismijavaju, kritiziraju i omalovažavaju, tada će zasigurno zaposlenik osjećati nesigurnost i prestat će doprinosti. S druge strane postoji instinkt učenja, podučavanja i razmjene znanja.

Vođe pokreću “instinkt dijeljenja” kada stvaraju psihološki sigurna radna okruženja u kojima se ljudi osjećaju sigurnima i cijenjenima. Današnje organizacije posluju ne vrlo složenim i promjenjivim tržištima. Kao rezultat toga, suradnja nije filozofija organizacije "lijepo ju je imati". To je bitan sastojak za organizacijski opstanak. Kao rezultat toga, voditelji suradnje (na svim razinama upravljanja) možda će morati redefinirati svoje uloge i ažurirati svoje vještine. (Goman, K., C., 2017.)

2.6. Kultura organizacije

Bez obzira na organizacijsku formu, kultura je moćna sila u organizacijama jer može utjecati na cjelokupnu efektivnost i dugoročan uspjeh poduzeća. Uloga organizacijske kulture je velika i zbog toga što ona preko prepoznatljivih simbola stvara pozitivan dojam o poduzeću. Povezanost organizacijske kulture i uspješnosti i efektivnosti poslovnog sustava jedno je od čestih područja istraživanja organizacijske kulture. Zbog sve veće konkurencije poslovni sustavi traže nove putove povećanja svoje uspješnosti. (Žugaj, M. et al., 2004.)

Godine 1995. Denison i Mishra prikazali su rezultate koji se temelje na višegodišnjem istraživanju 39 kompanija iz 20 industrijskih sektora. Na temelju svojih istraživanja definirali su četiri obilježja kulture koja su usko vezana uz učinkovitost i uspješnost organizacije. Uključenost zaposlenika, konzistentnost, misija organizacije i adaptibilnost su prema Denisonu i Mishri četiri obilježja koja su presuda za

oblikovanje organizacije (interna integracija) te suočavanje organizacije s problemima eksterne adaptacije. (Žugaj, M. et al., 2004.)

Kako bi organizacije bile učinkovite i uspješne trebale bi pokazivati sve četiri karakteristike. U skladu s time vrlo je vjerojatno da će učinkovita i uspješna organizacija imati adaptibilnu i fleksibilnu kulturu koja će u većoj mjeri biti predvidljiva i konzistentna, ali će isto tako njegovati visoki stupanj suradnje svih članova u organizaciji.

Zahtjev za prilagodbom eksternoj okolini u suvremenim uvjetima poslovanja sve je značajniji zbog izražene promjenjivosti okoline koja presudno određuje opstanak i uspješnost organizacije. No, često zahtjev za vanjskom prilagodbom i unutarnjom integracijom vodi prema kontradiktornostima. Npr. tržišno orijentirane organizacije često imaju problema s internom integracijom.

Jednako tako, organizacije s top-down vizijom upravljanja («od vrha prema dnu») često imaju poteškoća s usmjerenjem na ovlašćivanje, dok one koje provode bottom-up viziju, tj. participaciju nižih razina, imaju poteškoća s izdavanjem uputa, tj. vođenjem. Efektivne organizacije su one koje su sposobne razriješiti ove kontradiktornosti. (Žugaj, M. et al., 2004.) Suvremeni trendovi u kulturi organizacije ističu neke nove oblike organizacijske kulture poput timske i poduzetničke.

Kada se govori o klasičnoj organizacijskoj kulturi onda se manager doživljava kao lopov, policajac ili časnik dok je u modernoj organizacijskoj kulturi situacija potpuno različita. Managera se doživljava kao lidera, trenera, prijatelja i osobu naglašene moralnosti, smisla za suradnju i vizije.

S druge strane, kada se govori o suradničkoj organizacijskoj kulturi, manager je apolitičan, susretljiv prema javnosti, kompetentan u pogledu donošenja odluka, ima zavidnu razinu znanja i najčešće, karizmu. Glede postavljanja ciljeva u tradicionalnoj organizacijskoj kulturi glavni je cilj proizvodnja i količina proizvoda u kratkom vremenskom roku. U pogledu orijentacije tradicionalna organizacijska kultura sadrži težnju za stabilnošću i preživljavanjem i primjenjuje strategiju izbjegavanja rizika.

Moderna organizacijska kultura kao glavni cilj preferira i kvalitetu u dužem vremenskom roku. Orijentacija je na sagledavanje rasta i uspjeha, dok se strategija očituje u sklonosti prema riziku. Percepcija okoline u tradicionalnoj organizacijskoj kulturi lokalna je i autarkična s obzirom na pogled na svijet. U modernoj

organizacijskoj kulturi pogled na svijet je globalan i kozmopolitski. (Žugaj, M. et al., 2004.)

Socijalna osjetljivost poslodavca kao unutarnji aspekt kulture organizacije ima za cilj osigurati zadovoljstvo zaposlenih kao ključnog čimbenika sustava kvalitete i kvalitete kulture organizacije. "Danas više nije moguće biti dobar poslodavac samo davanjem visokih plaća, bonusa i parkiralištem za zaposlene ispred poduzeća.

Poslodavac koji može zadovoljiti više potrebe zaposlenika kao što su primjerice, plaćeni porodiljni dopust, pomoć kod usvajanja djeteta, rad od kuće, mogućnost dojenja na poslu, jamstvo da žene nisu diskriminirane jest "Family friendly poslodavac". (Prema: Drljača, M., 2005.)

Učinkovitost managementa uvelike ovisi o organizacijskoj kulturi koja utječe na način obavljanja managerskih funkcija, kao što su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrolu. (Žugaj, M. et al., 2004.)

Na slici 5 prikazana su obilježja organizacijske kulture koja su usko vezana uz učinkovitost i uspješnost organizacije.

Slika br.5: Obilježja kulture usko vezane uz učinkovitost i uspješnost organizacije



Izvor: Izradila autorica prema Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004.): Hrčak, *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja*, str. 23, dostupno na:

https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=294262, pristupljeno: 25.02.2019.

Dosadašnji razvoj organizacijske kulture obilježen je dominacijom organizacije nad ljudima. Događaji i trendovi koji slijede naslućuju intenziviranje dominacije ljudi nad organizacijom. (Žugaj, M. et al., 2004.)

Pod kulturom podrazumijevamo duboko zadržana uvjerenja, vrijednosti i pretpostavke organizacije koja djeluju kao mehanizam koji određuje ponašanje na radnom mjestu. Upravo iz toga razloga, kako bi opstala kultura organizacije mora biti pogodna za suradnju. Kultura organizacije izgrađuje se unutar organizacije, a manifestira, kako unutar organizacije tako i izvan nje. U tom kontekstu određuju se unutarnji i vanjski aspekti kulture organizacije. (Drljača, M., 2005.)

Organizacijska kultura predstavlja osobnost organizacije te sustav vrijednosti i običaja u organizaciji, koji su u interakciji s formalnom organizacijskom strukturom.

Može se definirati i kao ozračje u organizaciji koje je posljedica utjecaja zaposlenika iz prošlosti i sadašnjosti, i šireg i užeg okruženja poduzeća koje djeluje na ponašanje ljudi u organizaciji.

Zašto je organizacijska kultura važna? Pa prije svega, jer utječe na učinkovitost organizacije i na način obavljanja poduzetničko-menadžerske funkcije. Za izgradnju kulture koja podupire suradnju vođe moraju razumjeti, stvoriti uvjete i model suradnje za timove, zajednicu i mreže. (Zimo, 2011.)

"Dobra kultura suradnje stvara okruženje u kojem ljudi žele pomoći jedni drugima i žele stvoriti taj 'zajednički mozak', gdje se dobre individualne ideje pretvaraju u kolektivnu inteligenciju." (Conlan, C., 2018.)

Kultura suradnje neće uspjeti bez uspostavljanja povjerenja, jer ljudi neće pokazivati ponašanja koja „podmazuju kotače“ timskog rada, kao što su dobre vještine slušanja. (Conlan, C., 2018.)

Da bi implementirali kulturu suradnje u svoju organizaciju, menadžeri moraju biti eksplicitni u pogledu njezine važnosti. Suradnja ne bi trebala biti samo organizacijska vrijednost, već bi ona trebala postati zaštitni znak organizacije.

Kako bi suradnja bila uspješna, potrebno je definirati vrste suradnje koje mogu unaprijediti misiju organizacije i potaknuti istraživanje u svim odjelima kao redoviti način pristupa radu. (Patrichi,S., 2017.)

Kultura koja je idealno prilagođena suradnji trebala bi poticati:

- otvorene procese vodstva kao što su slobodniji protok informacija nasuprot odlukama koje se donose iza zatvorenih vrata i ne prenose se dalje;
- poticati te nagrađivati pojedince koji iznose svoje stavove vezane uz neki određeni zadatak umjesto da šute
- poticati fleksibilnu umjesto krutu organizacijsku strukturu koja se čvrsto drži hijerarhije
- jasne osnovne vrijednosti;
- nagrađivati suradnju umjesto strogo individualne napore
- donošenje odluka na najnižoj mogućoj razini u odnosu na lanac (Dean,K.,S., 2010.)

Kultura koja potiče suradnju, odnosno suradničko ponašanje omogućuje propusnost granica unutar i izvan organizacije kako bi zaposlenici mogli raditi i izvan tradicionalnih organizacijskih granica. U takvoj je kulturi duboko ukorijenjeno poštovanje zaposlenika, kao pripadnika organizacije i vrlo cijenjenog resursa. Kako bi suradnja bila što uspješnija važno je da se ljudi međusobno osjećaju ugodno i da se cijene.

Kod ovakvih kultura priznanja i nagrade nisu dodijeljene na individualnoj razini, već slobodnom interakcijom s ostalim zaposlenicima u cilju da se znanje i stručnost dijeli i preoblikuje kako bi se stvorila nova inovativna stručnost koje će se primijeniti u nekoj situaciji.

Suradničko radno okruženje potiče svoje zaposlenike da pripadaju mreži, dinamičkoj grupi, zajednici ili partnerstvu. Iako su stupnjevi, odnosno razine pripadnosti različite od zaposlenika do zaposlenika, mora postojati barem minimalna razina pripadnosti kod svakog zaposlenika kako bi suradnja unutar organizacije bila učinkovita. Upravo kroz taj osjećaj pripadnosti organizacija uspijeva navesti zaposlenike da budu prisutni na kreativan i autentičan način i to s voljom da nadvladaju vlastiti interes i osobnu korist u korist nekog većeg cilja, odnosno općeg

dobra cijele organizacije. Suradničko ponašanje očekuje od pojedinca da potrebe i ciljeve kolektiva stavi ispred svojih ciljeva, ali da pritom ne izgubi vlastitu vrijednost i identitet.

Uspjeh suradnje unutar određene organizacije uvelike ovisi upravo o kulturi organizacije zbog činjenice što kultura obuhvaća stavove i skupne vrijednosti organizacije te utječe na način na koji se posao odrađuje. Nadler i Tushman primjećuju da vrijednosti, kultura i zajednički ciljevi zamjenjuju formalne strukture kao ljepilo koje drži organizacije zajedno. Zajednički ciljevi znače da ih svi zaposlenici razumiju i da su spremni prihvatiti ih. (Dean, K., S., 2010.)

Prema mišljenju mnogih istraživača zajednički organizacijski ciljevi imaju veliku moć kod poticanja suradnje u nekoj organizaciji. Prema studiji koju su proveli Pinto, Pinto i Prescott (1993.) došlo se do zaključka da su ciljevi imali izrazito dobar učinak na suradnju i na uspješno obavljanje zadataka.

Pinto et al. (1993) zaključuju da lideri koji žele povećati suradnju i performanse trebaju artikulirati, razvijati i slaviti sveobuhvatan i uvjerljiv cilj organizacije. (Dean, K., S., 2010.)

Thompson (2007) se slaže da je vjerojatnije da će grupe koje su usmjerene na ciljeve cjelokupne organizacije bolje surađivati jedni s drugima nego kada se usredotoče na lokalne ciljeve. (Dean, K., S., 2010.)

2.7. Intelektualni kapital

Kada se govori o intelektualnom kapitalu neke organizacije tada se prvenstveno misli na ukupnu vrijednost znanja neke organizacije, odnosno znanje zaposlenika, njihov međusobni odnos unutar organizacije kao i odnos s klijentima i partnerima.

Istraživanje sugerira da se bogatstvo i vrijednost organizacija sve više temelje na intelektualnom kapitalu i da može imati izravan utjecaj na financijske rezultate organizacije. Za mnoge organizacije to će biti dovoljan dokaz da bi razmotrile važnost intelektualnog kapitala za svoje poslovanje. (Cook, A., 2018.)

Informacije i znanje mogu se definirati kao današnje termonuklearno oružje. Znanje je jače i vrijednije od prirodnih izvora, velikih tvornica ili otečenih bankovnih računa. (Funda, B.K., et al., 2010.)

Intelektualni kapital sastoji se od tri komponente koje su u međusobnoj interakciji. Komponente intelektualnog kapitala su sljedeće: ljudski kapital, organizacijski kapital i kapital odnosa. (Prema: Funda, B.K., et al., 2010.)

Ljudski kapital kao koncept po prvi se puta pojavio krajem 1950. i tijekom 1960. godine. Ljudski se kapital smatra životnom snagom intelektualnog kapitala, on je izvor poboljšanja i inovacija i vrlo ga je teško mjeriti. Ono što je karakteristično za ovu vrstu kapitala jest činjenica da ono nikako ne može biti vlasništvo organizacije, već ga ona može samo „iznajmiti“. Kada zaposlenik odlazi iz organizacije sa sobom odnosi i znanje koje je stekao. Kada je riječ o znanju, tada se govori o dvije vrste znanja: prešutno i eksplicitno. Prešutno znanje je teško objasniti jer ga ponekad ni sami zaposlenici nisu svjesni dok je eksplicitno znanje, znanje s kojim se trguje i koje se prodaje. Koliko će organizacija biti produktivna, sposobna stvoriti dodanu vrijednost, te u konačnici koliko će biti konkurentna ovisi o tome u kojoj će mjeri iskoristiti znanje i ideje svojih zaposlenika.

Kapital organizacije (strukturni kapital) može se definirati kao infrastruktura koja regulira, autorizira i podupire ljudski kapital. Prema drugoj definiciji, to je znanje s kojim ne idete kući već ono ostaje u organizaciji. (Funda, B.K., et al., 2010.) Pod organizacijskim kapitalom podrazumijevaju se organizacijska kultura, procesi, baza podataka, intelektualna imovina, operativni postupci koji ne samo da stvaraju vrijednost, već povećavaju financijsku vrijednost organizacije.

Kapital odnosa možemo definirati kao odnos između organizacije i pojedinca ili institucije s kojom organizacija posluje. Kapital odnosa smatra se vrijednošću organizacije u smislu odnosa s kupcima, dobavljačima, partnerima i sl. Kako ulažu u ljudski kapital i kapital organizacije, isto tako organizacije moraju ulagati u svoj kapital odnosa. Ne možete posjedovati kupce kao što ne možete niti vlastite ljude, ali organizacija i njezini kupci također mogu razviti intelektualni kapital koji je u njihovom zajedničkom i pojedinačnom posjedu. Ovo su stvarna ulaganja putem kojih se ostvaruje očekivana dobit. (Prema: Funda, B.K., et al., 2010.)

Navedene komponente intelektualnog kapitala ovise jedna o drugoj. Balansiranje protoka znanja između ovih komponenti te kolektivna korisnost, usklađenost i interaktivnost, osigurava stvaranje najveće moguće vrijednosti za organizaciju.

Da bi zaposlenici međusobno surađivali uprava bi trebala napraviti sljedeće:

- Objasniti zaposlenicima razloge zbog kojih se okupljaju zaposlenici iz različitih odjela kako bi međusobno surađivali.
- Naglasiti važnost stvaranja transparentnog okruženja poticajnog za suradnju kako bi se maksimalizirala vrijednost intelektualnog kapitala organizacije.
- Jasno definirati vodstvo i alate koji će biti korišteni na određenom zadatku.
- Definirati mjere za praćenje napretka suradnje. (Prema: Funda, B.K., et al., 2010.)

Kako bi osigurali da svi zaposlenici dobiju priliku primiti i dijeliti znanje s ostalim kolegama, znanjem treba upravljati. Upravljanje znanjem omogućuje da iskusniji kolega prenese svoje znanje i iskustvo manje iskusnom kolegi ili kolegi koji se tek zaposlio u poduzeću.

Da bi novi zaposlenici prihvatili znanje starijih zaposlenika potrebno je poduzeti određene aktivnosti:

- Orijentirati zaposlenike.
- Osmisliti odgovarajući program mentorstva za nove zaposlenike.
- Izvršiti učinkovito mapiranje odgovornosti i uloga. (Prema: Funda, B.K., et al., 2010.)

Današnje organizacije shvaćaju koliko je znanje njihov najvažniji strateški resurs i da u njega vrijedi ulagati. Jedini način da opstanu na tržištu i budu konkurentni jest upravljanje intelektualnim resursima i sposobnostima unutar organizacije. U tu svrhu organizacije pokreću niz projekata i programa za upravljanje znanjem.

Iako organizacije shvaćaju koliko je znanje važno, većina ih još uvijek nije pronašla adekvatan način kako njime upravljati. Postoji niz pokušaja, kao što je

implementacija nove organizacijske kulture, primjena novih sustava nagrađivanja i obrazovnih sustava, a sve u cilju poboljšanja društvenih odnosa.

Vrste znanja koje bi bile relevantne za intelektualni kapital su definicije podataka, poslovni procesi, poslovna pravila i procedure, specijalizirano tehničko znanje, “uklapanje” s korporativnom kulturom, stilovi upravljanja, organizacijska povijest s kupcima i dobavljačima te način na koji se protok podataka prenosi preko organizacije. (Adelman, S., 2010.)

Znanje je kumulativno, ono se prenosi i gradi između zaposlenika. Neka misao ili ideja nije se pojavila sama od sebe već je ona rezultat mnoštva prethodnih misli i ideja. Zahvaljujući internetu i računalnoj tehnologiji postoje mnoga sredstva za razmjenu znanja. Neka od sredstava jesu:

- Grupni software
- Software za suradnju
- Portali
- Društvene mreže i online chatovi. (Adelman, S., 2010.)

2.8. Utjecaj nagrada na suradnju unutar organizacije

Prije nekoliko desetljeća stručnjaci su se mučili kako bi osmislili sustav mjerenja i nagrađivanja individualnih performansi, a danas se organizacije muče tražeći načine kako potaknuti suradnju između zaposlenika putem nagrada za zajednička ostvarenja.

Neovisno o kakvim se nagradama radilo, one se mogu smatrati još jednim učinkovitim alatom za jačanje suradnje unutar organizacije.

Nedostatak poticaja i nagrada najčešća je i snažna prepreka učinkovitoj suradnji. Ipak, većina sustava za upravljanje talentima osmišljena je kako bi nagradila individualna postignuća, a ne timska postignuća. Pronalaženje načina za prepoznavanje i nagrađivanje pojedinaca, vođa i timova koji pokazuju produktivno suradničko ponašanje može se uvelike isplatiti.“ (Samdahl, E., 2017.)

Savjeti kako nagraditi suradnju u timu:

- **Nagradite tim, a ne samo pojedince.** Neka timska postignuća budu fokus nagrađivanja. Na taj će se način potaknuti pojedinca da surađuje sa svojim kolegama umjesto da posao odrađuje sam u cilju ostvarenja individualnih postignuća za koja će naravno očekivati nagradu.
- **Nemojte nagrađivati samo rezultat suradnje već i činiove koji su doveli do rezultata.** Iako je važno održavanje fokusa tima na postizanje ishoda, važno je nagraditi i djela suradnje. Ovakve su nagrade izrazito važne u trenutcima kada organizacija započinje graditi kulturu suradnje.
- **Omogućite zaposlenicima slobodu govora.** Učinkovita i kreativna suradnja rezultat je osjećaja zaposlenika da može slobodno izraziti svoje mišljenje. Nagraditi iznošenja ideja, mišljenja i konstruktivnih kritika.
- **Pozabavite se izazovima u timu.** Ako nešto krene po zlu motivirajte zaposlenike koji surađuju na određenom projektu da se drže zajedno. Ako projekt propadne, ne treba tražiti krivca u pojedincu, u biti ne treba tražiti krivca općenito već smatrajte to školom za idući projekt i lekcijom o tome što u budućnosti ne smijete raditi.
- **Recite ljudima hvala.** Recite hvala zaposleniku za doprinos koji je dao timu ili organizaciji i to nasamo ali isto tako i javno. Pošaljite zaposleniku i timu zahvalnicu putem maila za uspješno obavljen zadatak. Pohvalite grupu zaposlenika koji su međusobno surađivali na skupovima ispred cijele organizacije jer ćete tako motivirati i ostale zaposlenike da surađuju. Ljudi vole znati da su cijenjeni.
- **Iskažite povjerenje prema svojim zaposlenicima.** Za učinkovitu suradnju ključno je povjerenje, što je razina povjerenja viša, suradnja između zaposlenika je veća.
- **Omogućite im stjecanje novih znanja putem usavršavanja, seminara i slično.** Kako bi se postigli određeni ciljevi potrebno je razviti nove vještine. Omogućite zaposlenicima pristup nekim online tečajevima učenja, pošaljite ih na konferencije ili seminare. Osim što će poboljšati vlastiti profesionalni razvoj,

moći će stečeno znanje prenijeti ostalim kolegama, a samim time i organizacija će biti nagrađena.

- **Zabavite se izvan radnog mjesta.** Napravite bilo što smatrate da će biti zabavno za zaposlenike koji su međusobno surađivali. Nebitno je da li je to nogometna utakmica, večera, wellness vikend ili aktivan izlet. Pravilna struktura nagrađivanja smanjuje trenje između osobnog interesa i grupne dinamike. (Prema: Samepage, 2015.)

Kao što se može primijetiti niti jedan od gore navedenih savjeta nije savjet za nagrade materijalne prirode. Ne znači da takve nagrade nisu dobrodošle ali isto tako ne znači da se jedino putem materijalnih nagrada postiže zadovoljstvo, odnosno potiče suradnja. Ponekad će zaposlenicima puno draže biti nagrade ovakvog tipa jer će putem takvih nagrada shvatiti koliko su cijenjeni i vrijedni za određenu organizaciju.

Ništa ne sprečava suradnju više nego zastarjeli sustavi prepoznavanja i nagrađivanja. Izmjena godišnjih ocjena rada i rangiranja poboljšava kulturu suradnje, ponašanje i organizacijsku strukturu. Mnoge organizacije promoviraju sebe kao organizaciju koja je temeljena na suradnji, istodobno jačajući natjecanje između zaposlenika kroz godišnje ocjene uspješnosti i rangiranja. (Rosen, E., 2018.)

Kako bi sustav upravljanja učinkom bio usklađen, manageri koji žele poticati kolektivni napor ne bi trebali nagrađivati isključivo individualna postignuća. Postoje brojne studije koje istražuju vezu između suradničkog ponašanja i nagrada.

Khoja (2009) je utvrdio da su kolektivne nagrade pozitivno utjecale na odnos unutar organizacije. Disciplinirana suradnja zahtijeva nagradu individualnih i kolektivnih napora. Bez nagrađivanja individualne izvedbe, ljudi mogu odgurnuti odgovornosti od sebe, ali bez nagrađivanja suradnje, ljudi ne moraju biti motivirani da rade zajedno (Hansen, 2009). (Dean, K.S., 2010.)

Nagrade u obliku bonusa na temelju ukupne uspješnosti organizacije mogu djelovati demotivirajuće jer zaposlenik možda neće moći prepoznati vezu između vlastitih napora uloženi u obavljanje određenog zadatka i bonusa koji je ostvario.

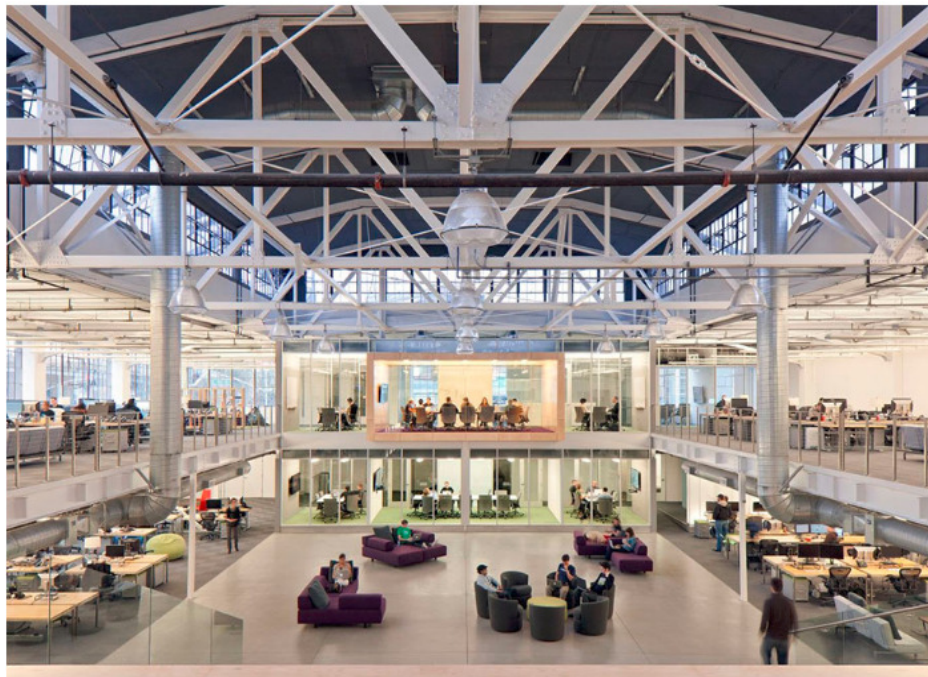
Hansen (2009) sugerira drugačiji pristup nagrađivanju. Naziva ga T-oblikom upravljanja performansama. "I" dio od "T" nagrađuje pojedinačne rezultate, vodoravni dio od "T" nagrađuje kolaborativno ponašanje preko jedinica ili odjela.

Hansen preporučuje izravno povezivanje nagrade i suradnje. Primjerice, umjesto bonusa koji se temelji na 50% individualne izvedbe / 50% korporativne izvedbe, bonus bi mogao biti 50% za pojedinačnu izvedbu / 50% jer su pokazali kolaborativno ponašanje. (Dean, K.S., 2010.)

2.9. Fizički prostor pogodan za suradnju

Idealna kultura za suradnju proizlazi iz uravnoteženja individualnog i grupnog rada. To znači da dizajn na radnom mjestu mora dati prioritet i individualnom i grupnom radu, što zahtijeva temeljito poznavanje kulture organizacije, načina rada i radnih procesa kako bi se odredio prikladan dizajn. (DeMaria, 2018.) Na slici 6 bit će prikazan primjer organizacije koja je dizajnirala urede pogodne za suradnju.

Slika br. 6: Fizički prostor pogodan za suradnju



Izvor: <https://www.terramai.com/create-perfect-collaboration-space/>, pristupljeno 24.05.2019.

Težnja organizacija prema povećanoj suradnji na radnim mjestima navela je managere da transformiraju tradicionalne uredske prostore u "otvorene" arhitekture koje povećavaju transparentnost s manje zidova, vrata i drugih prostornih granica. (Bernstein i Turban, 2018.)

Prostori za neformalno druženje također bi trebali biti osmišljeni na temelju suradnje. Ove vrste prostora promiču neformalne sastanke i često mogu ubrzati suradnju. Slika 7 prikazuje primjer prostora za neformalno druženje.

Slika br. 7: Prostor za neformalno druženje



Izvor: <https://www.terramai.com/create-perfect-collaboration-space/>, pristupljeno 24.05.2019.

Unatoč uvjerenju današnjih organizacija da otvoreni prostori bolje utječu na interakciju licem u lice, mnoga istraživanja su potvrdila kako se uklanjanjem zidova i otvaranjem prostora, smanjuje interakcija licem u lice, a povećava se broj e-mail poruka između zaposlenika.

U dvije terenske studije korporativnog sjedišta koja su prešla na otvorenije uredske prostore, koristeći digitalne podatke naprednih prijenosnih uređaja i elektroničkih komunikacijskih poslužitelja, empirijski je ispitan učinak otvorenih uredskih arhitektura na interakciju licem u lice i e-poštom. Suprotno uobičajenom uvjerenju, obujam interakcije licem u lice značajno se smanjio (oko 70%) u oba slučaja, dok se obujam elektroničke interakcije povećao. Ukratko, umjesto da potiče sve živahniju suradnju licem u lice, otvorena arhitektura kao da je potaknula prirodan ljudski odgovor da se socijalno povuče i komunicira preko e-pošte. (Bernstein i Turban, 2018.)

Iako je primarna svrha u otvaranju prostora bila povećati interakcije licem u lice, 52 sudionika nakon otvaranja prostora proveli su 72% manje vremena u interakciji licem u lice. Prije redizajna, akumulirali su 5266 minuta interakcije tijekom 15 dana, ili oko 5,8 sati interakcije licem u lice po osobi dnevno. Nakon redizajna, ti

isti ljudi akumulirali su samo 1492 minuta interakcije tijekom 15 dana, odnosno oko 1,7 h po osobi dnevno. Nakon redizajna, sudionici su kolektivno poslali 56% više e-poruka drugim sudionicima tijekom 15 dana, primili 20% (78) više e-poruka od drugih sudionika. (Bernstein i Turban, 2018.)

Pored toga zaposlenici koji rade u otvorenim uredima, pokazuju nezadovoljstvo prilikom obavljanja zadataka koji zahtijevaju veću koncentraciju. Produktivnost nakon otvaranja prostora se smanjila u odnosu na produktivnost koju su zaposlenici imali dok su svoje zadatke obavljali u zatvorenim prostorima. (Bernstein i Turban, 2018.)

Istraživanje je potvrdilo da prijelazi na otvorene uredske arhitekture ne potiču nužno otvorenu interakciju. U skladu s temeljnom ljudskom željom za privatnošću i prethodnim dokazima da privatnost može povećati produktivnost, kada uredska arhitektura čini svakoga vidljivijim ili "transparentnijim", može smanjiti interakciju licem u lice, jer zaposlenici pronalaze druge strategije za očuvanje privatnosti; na primjer, odabirom drugog kanala kroz koji će komunicirati. Umjesto interakcije licem u lice, zaposlenik može pogledati oko sebe, vidjeti da je određena osoba za svojim radnim stolom i poslati e-poštu. (Bernstein i Turban, 2018.)

2.10. Mjere za praćenje napretka suradnje i pokazatelji suradnje

Bez obzira na činjenicu da je suradnja srž suvremenih poslovnih procesa, većina organizacija još uvijek ne zna kako njome upravljati. (McKinsey, 2006.) Vodeći se primjerom uspješnih organizacija poput IBM, Xerox i sl., mnoštvo je organizacija kupilo software za suradnju u nadi da će unaprijediti svoje poslovanje.

Jedan od alata koji organizaciji pruža uvid u način na koji zaposlenici percipiraju suradnju u organizaciji jest anketa. Anketa se može sastojati od samo nekoliko pitanja koja ako su dobro koncipirana mogu vrlo transparentno prikazati stav koji zaposlenici imaju o suradnji unutar organizacije. Primjer takve ankete prikazan je na slici 8.

Slika br. 8: Primjer ankete o suradnji u organizaciji

<p>1. Koliko je Vaša organizacija uspješno implementirala suradnju?</p> <p>A. Neuspješno</p> <p>B. Uspješno u malim timovima</p> <p>C. Uspješno u cijeloj organizaciji, ali još uvijek ima puno prostora za poboljšanja</p> <p>D. Vrlo uspješno</p>
<p>2. Prema Vašem mišljenju koliko dobro surađuju ljudi u Vašoj organizaciji? Stopa na ljestvici od 1 (nije dobro) do 5 (vrlo dobro)</p> <p>A. Ne možemo ostvariti učinkovitu suradnju</p> <p>B. Loše, uglavnom se surađuje putem e-maila</p> <p>C. Prosječno, neki timovi dobro surađuju, ali suradnja na razini organizacije je loša</p> <p>D. Iznadprosječno</p> <p>E. Izvrsno, posjedujemo sve potrebne alate za suradnju.</p>
<p>3. Jesu li ciljevi i koristi suradnje jasno artikulirani unutar Vaše organizacije?</p> <p>A. Ništa nije definirano</p> <p>B. Definirani su ciljevi i koristi na razini tima, ali ne i na razini organizacije</p> <p>C. Određeni ciljevi su dobro artikulirani na razini organizacije, ali se njima loše upravlja</p> <p>D. Jasno artikulirane koristi i definirani ciljevi na razini cijele organizacije, redovito se raspravlja o tome</p> <p>E. Suradnja je dobro definirana, smatra se snagom organizacije</p>

Izvor: Buckley, C., (2016.): Monitoring and Measuring Collaboration Success, dostupno na: <https://www.beezy.net/2016/12/monitoring-measuring-collaboration/>, pristupljeno 27.05.2019.

Organizacije bi trebale imati na umu činjenicu da se suradnja ne postiže kupnjom alata za suradnju, već se njome treba upravljati, identificirati slabe točke te prema dobivenim rezultatima odabrati odgovarajući alat. Ponekad tehnologija može postati izvor preopterećenosti informacija koji negativno djeluje na učinkovitu suradnju. (Prema: Cross et al., 2006.)

Ono što je organizacijama potrebno za suradnju jest sposobnost mapiranja i analize vrijednosti stvorene unutar mreže zaposlenika. Procjena suradnje ima dva glavna cilja. Kao prvo, nastoji kvantificirati promjene u izvedbi tima, kako bi se odredilo u kojoj mjeri nova tehnologija, proces ili organizacija poboljšava učinkovitost tima. Kao drugo, nastoji objasniti razloge promjene u učinkovitosti. (Noble i Kirzt)

Kako bi organizacije mogle procijeniti učinkovitost suradnje na raspolaganju imaju mnoštvo alata za mjerenje uspješnosti suradnje. U nastavku rada bit će prikazano nekoliko alata za mjerenje suradnje:

- Kolektivni utjecaj (Collective Impact) predstavlja strukturiran pristup rješavanju problema. Može se koristiti kao alat za mjerenje i procjenu uspješnosti. (Broadleaf Consulting)
- IACAS (The Interagency Collaboration Activities Scale) je upitnik za samoprocjenu koji se koristi za mjerenje međuagencijskih suradničkih aktivnosti u četiri područja: Financijski i fizički resursi, razvoj i evaluacija programa, usluge klijentima i suradnička politika. (Broadleaf Consulting)
- IDEA je skala za ocjenu uspješnosti partnerstva koja se koristi za procjenu partnerstva, uzimajući u obzir nekoliko obilježja uspješnih i suradničkih partnerstava. Cilj je saznati više o uspjehu partnerstva i odrediti koja je tehnička pomoć potrebna za bolje partnerstvo. (Broadleaf Consulting)
- SAFAR se koristi kao alat za procjenu glavnih načela suradnje. Predstavlja višestruke razine integracije i njihove različite svrhe, kao što su: strategije/zadaci, vodstvo/donošenje odluka, te međuljudske i komunikacijske karakteristike. (Broadleaf Consulting)
- WCFI (Wilder Collaboration Factors Inventory) mjeri suradnju te uključuje 40 stavki u šest kategorija: okoliš, resursi, članstvo, svrha, komunikacija, proces i struktura. Prilagođena je za suradnju između različitih organizacija te pomaže u identifikaciji područja koja zahtijevaju pažnju kako bi se ostvarila suradnja. (Broadleaf Consulting)
- PARTNER je alat za analizu društvenih mreža dizajniran za mjerenje i praćenje suradnje između ljudi i organizacija. Služi da bi se uvidjelo koliko su članovi povezani, kako se razmjenjuju i koriste resursi, razina povjerenja i povezivanje ishoda s procesom suradnje.

3. EUI-ovo ISTRAŽIVANJE SURADNJE UNUTAR ORGANIZACIJE

The Economist Intelligence Unit (EIU) provela je anketu u kojoj je sudjelovalo 249 poslovnih ljudi s ciljem da dobije odgovor na pitanja poput: kako i zašto organizacije interno surađuju, kakav je utjecaj interne suradnje na poslovne rezultate organizacije te koje su prepreke s kojima se organizacije suočavaju prilikom prakticiranja takve suradnje. U svrhu ovog istraživanja suradnja se definira kao praksa zajedničkog rada zaposlenika na različitim funkcijama, lokacijama ili poslovnim jedinicama.

Istraživanje je provedeno u ožujku 2016., a sponzorirano je od strane konzultantskog poduzeća BTS Group AB. Oko polovice ispitanika su najviše rangirani manageri u svojim organizacijama poput glavnog izvršnog direktora, glavnog operativnog direktora i sl. Organizacije u kojima ispitanici rade imaju sjedišta u Sjevernoj Americi, Europi ili Aziji i 6 od 10 organizacija imaju godišnji prihod veći od 500 milijuna dolara. (BTS, 2016.)

Cilj ovog istraživanja jest istražiti jesu li poduzeća koristila tehnike interne suradnje kako bi poboljšala svoje poslovne rezultate, te ako jesu na koje su teškoće naišli.

Nakon provedenog istraživanja EIU je došao do sljedećih rezultata:

1. Učinkovita suradnja se povezuje s boljim poslovnim rezultatima.
2. U uspješnijim poduzećima suradnja je učinkovitija na svim razinama.
3. Najuspješnija poduzeća koriste suradnju za rješavanje organizacijskih problema, dok druga, manje uspješna poduzeća „gase požare“, odnosno rješavaju problem privremeno, onda kada se pojavi.
4. U najuspješnijim organizacijama, zaposlenici vjeruju u suradnju i u koristi koje ona donosi.
5. Postoje moguće zamke kod suradnje.
6. Velike organizacije češće smatraju da je suradnja izazovna. (Prema: BTS, 2016.)

3.1. Povezanost učinkovite suradnje i boljih poslovnih rezultata

Poduzeća ispitanika su segmentirana prema rastu na temelju izvještaja poduzeća o rastu prihoda, tržišno udjela i godišnjih prihoda. Jedan od najupečatljivijih rezultata dolazi iz **kategorije tržišnih lidera po rastu prihoda**. Vodeći u ovoj kategoriji češće govore da je suradnja "vrlo učinkovita" (48%) ili "uglavnom učinkovita" (40%) na najvišim razinama njihove organizacije, dok poduzeća s prosječnim i ispodprosječnim rastom prihoda znatno rjeđe govore o "vrlo" ili "uglavnom" učinkovitoj suradnji (18% odnosno 34%). (Prema: BTS, 2016.)

Kada je riječ o **tržišnom udjelu**, istraživanje je pokazalo da organizacije koje su vodeće po tržišnom udjelu češće govore kako suradnja postoji u mnogim dijelovima organizacije (80%) ili se prakticira rutinski, za razliku od organizacija koje nisu vodeće po tržišnom udjelu (73%). Bez obzira na činjenicu da su vodeći i oni manje uspješni po tržišnom udjelu prilično usklađeni u smislu inicijative za suradnju i akcija koje poduzimaju, lideri u tržišnom udjelu konstantno nastoje olakšati zaposlenicima i odjelima prakticiranje slobodne i otvorene suradnje.

3.2. Obilježja suradnje u najuspješnijim organizacijama

Lideri prema tržišnom udjelu bolje su surađivali na svim razinama svojih organizacija. Više je vjerojatno da će oni reći kako je suradnja na najvišim rukovodećim razinama i među višim rukovoditeljima "vrlo" ili "uglavnom" djelotvorna (73% prema 62%); uspješna suradnja nije izolirana samo na najvišim razinama. Lideri po tržišnom udjelu također bilježe veći uspjeh na nižim razinama, osobito među srednjim managerima (55% kod tržišnih lidera prema 46% kod organizacija s manjim tržišnim udjelom) i managerima na najnižoj razini (53% kod tržišnih lidera prema 44% kod organizacija smanjim tržišnim udjelom). (Prema: BTS, 2016.)

Ispitanici navode mnoge primjene unutarnje suradnje, od rješavanja problema određenog klijenta i odgovora na pitanja kupaca do planiranja budućih nastojanja za stvaranje novih usluga preko različitih funkcija i poslovnih jedinica. No, studija otkriva da najuspješnije organizacije prema vlastitom izvještaju o tržišnom udjelu ne koriste suradnju na posve isti način kao i ostali. Najveći udio organizacija koje nisu vodeće

po tržišnom udjelu najčešće surađuje u rješavanju specifičnog problema klijenta i pitanja kupaca (57%). Organizacije koje nisu vodeće po tržišnom udjelu suradnju primjenjuju povremeno, odnosno u trenutku kada se pojavi određeni problem vezan uz kupca koji treba riješiti. (Prema: BTS, 2016.)

Lideri tržišnih udjela skloniji su koristiti suradnju za rješavanje organizacijskih i strukturalnih pitanja. Kod lidera po tržišnom udjelu suradnja je prisutna u svim segmentima poslovanja. Razlog zbog kojih koriste suradnju za rješavanje organizacijskih i strukturalnih pitanja je vjerojatno zato što su oni temelj za rješavanje problema kupaca, razvoj novih usluga i uspjeh budućih planova. Ova divergentna ponašanja mogu sugerirati da vođe vjeruju da je učinkovito funkcioniranje i usklađena organizacija spremnija za suočavanje sa sadašnjosti i planiranje budućnosti od one koja mora posebno tražiti suradnju svaki put kad se pojavi kriza. (Prema: BTS, 2016.)

Naglasak na organizacijskim pitanjima kod lidera po tržišnom udjelu vjerojatno je izravan rezultat onog što smatraju glavnim prednostima suradnje, kao što je poboljšanje kvalitete odluka i ishoda (37% navodi da "gotovo svi u cijeloj organizaciji vjeruju u to ") i organizacijska učinkovitost (33%), povećanje produktivnosti (31%). (Prema: BTS, 2016.)

Nasuprot tome, istraživanje pokazuje da organizacije koje zaostaju u pogledu tržišnog udjela manje vjeruju da suradnja može biti djelotvorna u njihovoj organizaciji. Na primjer, samo 17% imaju jedinstveno uvjerenje unutar organizacije da suradnja može biti korisna u povećanju produktivnosti zaposlenika, dok nešto više od polovice lidera po tržišnom udjelu kaže da može.

Iz ovoga je vidljivo da tržišni lideri bolje razumiju da je suradnja važna za uspjeh te su proveli vrijeme u izgradnji uvjerenja unutar organizacije prema kojem se suradnja smatra velikom vrijednošću za organizaciju.

3.3. Moguće zamke suradnje

Istraživanje je pokazalo niz zabrinutosti među rukovoditeljima o mogućim manama suradnje. Najčešće se navode potencijalne komplikacije kod definiranja nositelja projekta (42%), nakon čega slijede suzdržanost po pitanju donošenja složenih odluka (30%). (Prema: BTS, 2016.)

No, nakon uspješno izgrađenih kultura suradnje, lideri tržišnih udjela nemaju takve brige. Oni su manje skloni vjerovati da suradnja ima bilo kakav značajni nedostatak naveden u anketi, ali ipak sumnjaju da suradnja povećava napetost između odjela (25% kod lidera po tržišnom udjelu u odnosu na 18% kod organizacija sa manjim tržišnim udjelom).

3.4. Izazovi suradnje u velikim organizacijama

Prema provedenom istraživanju organizacije s godišnjim prihodima koji prelaze 10 milijardi dolara suočavaju se s teškom borbom kada je riječ o izazovima suradnje. Oni su osjetljiviji na potencijalne rizike i komplikacije koje suradnja može donijeti kao primjerice nesigurnost vlasništva (53% kod lidera po ostvarenim prihodima prema 39% kod organizacija s manjim prihodima), usporeno donošenje odluka (40% kod lidera po ostvarenim prihodima prema 27% kod organizacija s manjim prihodima). (Prema: BTS, 2016.)

Možda je manji stupanj razvoja suradničke kulture unutar velikih organizacija rezultat ovakvih sumnji. U velikim organizacijama iskusni menadžeri nisu skloni tražiti zaposlenike koji su voljni surađivati na važnim projektima (33% u velikim organizacijama prema 49% u manjim organizacijama), zaposlenici u velikim organizacijama su rjeđe nagrađeni za uspješnu suradnju (39% u velikim organizacijama u odnosu prema 59% u manjim organizacijama) i organizacijske strukture koje nisu ravne predstavljaju neprivačan teren za potencijalne timske momčadi (26% u velikim organizacijama u odnosu prema 60% u manjim organizacijama).

Ipak, menadžeri iz najvećih organizacija i dalje su uvjereni da će suradnja u narednim godinama imati veću ulogu: tri četvrtine kažu da će se povećati u naredne tri do pet godina, a više od jedne trećine (37%) kaže da će suradnja biti "mnogo" važnija. (Prema: BTS, 2016.)

Istraživanje sugerira ako se želi povećati suradnja u velikim organizacijama, morat će se intenzivnije fokusirati na obuku i poticanje zaposlenika na svim razinama unutar organizacije da prepoznaju benefite suradnje poput boljeg odlučivanja, produktivnosti i učinkovitosti u kojima uživaju manje organizacije. (Prema: BTS, 2016.)

3.5. Komentar na dobivene rezultate

Prema podacima dobivenim ovim istraživanjem može se zaključiti da je dobra unutarnja suradnja još uvijek malo zastupljena u organizacijama, te da je ona uglavnom obilježje lidera unutar određene industrijske grane. To ne mora nužno značiti da se radi o najvećoj organizaciji unutar određene industrije, već se radi o lideru po tržišnom udjelu.

Razina suradnje smanjuje se penjući se razinu više prema korporativnoj hijerarhiji iako to nije slučaj kod najuspješnijih organizacija gdje se suradnja ostvaruje na svim razinama od najniže sve do vrhovnog managementa.

Mogući uzrok manje suradnje u velikim korporacijama jest manje fleksibilna struktura organizacije, teža implementacija suradničke kulture u organizaciji, veći broj zaposlenika koje treba obučiti i potaknuti na suradničko ponašanje te manja mogućnost managera da se posveti svakom zaposleniku kako bi mu objasnio benefite takve suradnje te da ga uvjeri kako je suradnja pravo rješenje za povećanje učinkovitosti cijele organizacije.

Ono što, za razliku od ostalih najuspješnije organizacije uspijevaju jest uvjeriti svoje zaposlenike da dobit koja se ostvaruje od suradničkog ponašanja nadmašuje moguće rizike koje suradnja donosi. Tako smanjuju sumnju zaposlenika u ispravnost takvog načina poslovanja.

Još jedno saznanje do kojeg se došlo ovim istraživanjem jest da najuspješnije organizacije ne čekaju da im neka organizacijska pitanja počnu stvarati probleme da bi ih riješili, oni koriste suradnju kako bi riješili takva pitanja te postali usklađeni kao organizacija, a samim time i učinkovitiji.

Lideri u određenoj industriji, odnosno tržišni lideri stvaraju okruženje za zaposlenika u kojem je suradnja vrlo jednostavna, a suradničko se ponašanje nagrađuje. Takvo se okruženje njeguje kroz kontinuirani proces koji nije nimalo lagan.

Mišljenja sam da podaci dobiveni ovim istraživanjem mogu biti vrlo poticajni organizacijama da razmisle o suradničkom ponašanju unutar organizacije te osmisle plan putem kojeg će postepeno uvoditi ovakav način rada i razmišljanja u svoju organizaciju. Kao što su i sami ispitanici uvidjeli (njih 75%) važnost suradnje za učinkovitost organizacije će iz godine u godinu biti sve veća.

4. ANALIZA POSLOVNIH SLUČAJEVA

4.1. Royal Bank

Royal Bank of Scotland je banka čije se sjedište nalazi u Edinburghu u Škotskoj, a posjeduje urede na području Europe, Azije i SAD-a. Primarna svrha i cilj RBS-a je pružiti najbolju uslugu svojim klijentima. Banka teži tome da ih zajednica, kupci i dioničari percipiraju kao poštovanu i pouzdanu. Naglasak kod poslovanja je upravo rad u timu, briga jednih za druge i međusobna podrška kako bi ostvarili svoj najbolji potencijal.

Godine 2018. RBS banka je ostvarila prihod od 3.359 milijuna funti prije oporezivanja i pripadajuću dobit od 1.622 milijuna funti. U odnosu na 2017. godinu prihodi su porasli za 269 milijuna funti odnosno 2%. (RBS, 2018.)

Način na koji banka posluje, odnosno trud i briga koju ulaže u svoje zaposlenike i klijente najbolje mogu posvjedočiti niz nagrada koje je banka dobila u 2018. godini. Neke od nagrada su: Etička korporacija, 9. godišnja nagrada za odgovorno poslovanje, jedan od top 50 poslodavaca po pitanju ženskih zaposlenica, zlatna medalja za korporativno angažiranje u kontekstu obrazovnog programa, zlatna medalja za zapošljavanje osoba s invaliditetom te niz ostalih nagrada. (RBS, 2018.)

Godine 2005. Fred Goodwin, glavni izvršni direktor uložio je 350 milijuna funti kako bi izgradio novu zgradu izvan Edinburgha. Razlog zbog kojeg se odlučio na ovakvu investiciju jest želja da potakne produktivnu suradnju između svojih zaposlenika. Cijeli koncept zgrade kao i prostora oko zgrade je osmišljen s ciljem da zaposlenici budu u što većoj međusobnoj interakciji kako za vrijeme radnog vremena tako i nakon radnog vremena.

Zgrada je izgrađena oko zatvorenog atrija, toliko je prostrana da omogućuje svakodnevni rad i interakciju 3000 zaposlenika.

Sjedište organizacije osmišljeno je kako bi poboljšalo komunikaciju, povećalo razmjenu ideja i stvorilo osjećaj zajedništva među zaposlenicima. Mnogi uredi su otvorenog tipa i gledaju preko atrija.

Kampus je postavljen kao mali grad s trgovinama, restoranima, stazama za trčanje i biciklističkim stazama, prostorima za piknike, roštiljem te klubom za zabavu

s bazenom, teretanom, plesnim studijima, teniskim terenima i nogometnim terenima. (Gratton, L., Erickson, J.T., 2007.)

Razlog zbog kojeg je pored ulaganja u samu zgradu gdje se nalaze uredi uloženo i u izgradnju popratnih sadržaja jest pretpostavka da će se zaposlenici uz ovakav sadržaj zadržavati u kampusu i izvan radnog vremena te komunicirati sa svojim kolegama u nekim drukčijim uvjetima koji nisu strogo poslovni.

Takva komunikacija i druženje izvan ureda omogućilo bi bolje upoznavanje svojih kolega, zbližavanje te stvaranje osjećaja povjerenja koji je zasigurno od velike važnosti za intraorganizacijsku suradnju te sam uspjeh nekog zajedničkog zadatka.

Pored kampusa, Goodwin je zakupio i poslovnu školu koja se nalazi u susjedstvu u kojoj se susreću i uče zaposlenici koji rade izvan sjedišta organizacije, a sve s ciljem da i oni steknu dojam kako pripadaju organizaciji.

Prema istraživanju koje su provele Lynda Gratton i Tamara J. Erickson RBS-ovi timovi koje su proučavali imali su vrlo jake društvene odnose, čvrstu osnovu za suradnju koja im je omogućila brzo izvršavanje zadataka. Kada je RBS kupio NatWest i preselio tehnološku platformu nove akvizicije u RBS, brzina i uspjeh timova zbunili su mnoge tržišne analitičare. (Gratton, L., Erickson, J.T., 2007.)

Razlog zbog kojeg su timovi toliko učinkoviti u rješavanju zadataka jest politika RBS-a prema kojoj često premještaju svoje zaposlenike s jedne lokacije na drugu te s jedne funkcije na drugu, a sve u svrhu razvoja karijere zaposlenika. Iako bi za RBS bilo jeftinije da su svi zaposleni NetWesta ostali na svojim radnim mjestima, odlučeno je da će se rukovoditelji premjestiti na različite lokacije kako bi preuzeli nove uloge.

Rezultat takvih premještanja jest da će vrlo vjerojatno u svakom timu top managera, na svakoj lokaciji na kojoj banka posluje, biti barem jedan manager koji je radio na više lokacija i geografskih područja u posljednjih desetak godina. Zbog čestih premještanja, manageri postaju vrlo vješti u komunikaciji i izgradnji odnosa s novim kolegama.

Posljednju promjenu koju je uvela RBS banka jest opremanje svojih zaposlenika s potpuno digitalnim radnim mjestom. Razlog zbog kojeg se vodstvo RBS-a odlučilo na uvođenje potpuno digitalnog radnog mjesta jest što uz ovakvo radno mjesto zaposlenik ima mogućnost odgovoriti na brze promjene zahtjeva klijenta.

U suradnji s bankama diljem svijeta, RBS nastoji obnoviti svoj model angažmana klijenata u vezi s digitalnim i mobilnim bankarstvom, budući da se ponašanje korisnika mijenja. Potreba za tehnološkim inovacijama nije samo potaknuta od vrha; osjećaj žurnosti podjednako osjećaju i oni na prvoj liniji, koji su svjesni da se odnos s klijentima brzo mijenja i da oni moraju biti opremljeni pravim alatima ako žele dobro služiti potrebama klijenata. (MacIver, K., 2018.)

Kako bi RBS implementirao digitalne urede bilo je potrebno napraviti potpunu reviziju dosadašnjeg tradicionalnog računalnog okruženja za krajnje korisnike.

Kao što Steve Wood, koji je na čelu programa RBS Digital Office, primjećuje, strategija je aktivan odgovor na promjenjivu prirodu odnosa između banke i njezine najcjenjenije imovine: kupca. „Naša digitalna transformacija pružila nam je priliku da temeljno razmotrimo način na koji pružamo tehnologiju i alate našim zaposlenicima“ - i prikladnost tih alata. “Baza klijenata se brzo mijenja. Postoje demografske promjene i promjene u načinu na koji ljudi konzumiraju usluge. Klijenti očekuju da im banka pruži istu uslugu kao Amazon, Facebooka ili bilo kojeg velikog tehnološkog igrača. I mi moramo biti jednako dobri kao te organizacije u pružanju usluga korisnicima.” (MacIver, K., 2018.)

Kao dio putovanja na "potpuno digitalno radno mjesto", RBS je stvorio digitalni model zrelosti za angažman klijenata koji će potaknuti potrebno kolaborativno ponašanje zaposlenika u budućnosti. "To stvara sposobnost dijeljenja znanja na mnogo učinkovitiji i produktivniji način". „Bez takvog digitalnog radnog mjesta zaposlenici RBS-a neće moći služiti svojim klijentima na način na koji klijenti i sami zaposlenici sada zahtijevaju.“ (MacIver, K., 2018.)

Potpuno digitalno radno mjesto ima određene karakteristike koje definiraju kolaborativno ponašanje zaposlenika:

- Zaposlenici raspolažu s mobilnim i oblak (cloud) servisima što omogućuje rad s bilo kojeg uređaja, u bilo koje vrijeme i bilo gdje,
- Na raspolaganju su im i digitalni alati poput Jira, FishEye i Bitbucket (alati za razmjenu i pohranu informacija) čime je omogućen brz pristup informacijama kao i razmjena znanja između zaposlenika,
- Zaposlenici se koriste DevOps tehnikom. DevOps je kombinacija kulturnih filozofija, praksi i alata koji povećavaju sposobnost organizacije za isporuku aplikacija i usluga velikom brzinom, razvijajući i poboljšavajući proizvode brže nego organizacije koje koriste

tradicionalni razvoj softvera i procese upravljanja infrastrukturom. Ta brzina omogućuje organizacijama da bolje opslužuju svoje klijente i učinkovitije se natječu na tržištu, (Amazon)

- Zaposlenici u velikoj mjeri koriste društvene alate, osobito Workplace by Facebook koji omogućuju brzu razmjenu informacija između zaposlenika i kupaca. (MacIver, K., 2018.)

4.2. Komentar

Analizirajući ovaj poslovni slučaj došlo se do zaključka koliko je značajna intraorganizacijska suradnja za uspjeh organizacije. Današnje uspješne organizacije poput RBS-a konstantno ulažu značajna financijska sredstva kako bi omogućile što bolju suradnju između zaposlenika. Da je to tako može se vidjeti iz ove analize. Kako bi bili uspješni i pružili svojim klijentima najkvalitetniju uslugu RBS je osmislio i izgradio potpuno novu zgradu, odnosno mali grad s ciljem da potakne svoje zaposlenike na što veću međusobnu interakciju, komunikaciju, razmjenu znanja i informacija, jer se jedino na takav način može uspješno obaviti zadatak te ostvariti dobre poslovne rezultate.

Svjesni činjenice da se zahtjevi klijenata u današnje vrijeme strašno brzo mijenjaju, vodstvo RBS-a uvidjelo je kako više nije dovoljno ulaganje u zgradu i kampus kako bi se potakla suradnja unutar organizacije, sad je potreban i novi pristup odnosno način rada.

Upravo iz tog razloga posljednja investicija RBS-a bila je u potpunu digitalizaciju radnog mjesta koja će omogućiti brže odgovore na zahtjeve klijenata.

Ono što je zanimljivo u ovoj studiji slučaja jest činjenica da bez obzira na konstantu želju vodstva RBS-a da budu u vrhu kada je u pitanju pružanje usluga svojim klijentima te da samim time ostvaruju značajne prihode niti u jednom trenutku ne gube iz vida želje i potrebe svojih zaposlenika. Da je suradnja između zaposlenika kao i zadovoljstvo zaposlenika od primarne važnosti vodstvu RBS-a svjedoče i brojne nagrade koje iz godine u godinu dobivaju.

4.3. Standard Chartered Bank

Standard Chartered Bank je banka koja danas u svojim redovima ima više od 86.000 zaposlenih na više od 60 tržišta. Banka ima 150-godišnju povijest u najdinamičnijim regija svijeta, uvrštena je na burze u Hong Kongu, Londonu te na Bombay i National Stock Exchange u Indiji.

Od 1969. nakon što se Standard Bank spojila s Chartered Bank banka posluje pod imenom Standard Chartered Bank. Banka danas posjeduje prepoznatljivu mrežu koja posluje ne glavnim tržištima u razvoju poput Azije, Afrike i Bliskog istoka. Prvenstveni zadatak banke jest da pruži usluge koje pomažu ljudima i organizacijama da uspiju, stvarajući bogatstvo i rast na tržištima na kojima djeluje.

Tradicionalno poslovanje banke temeljilo se na trgovini pamukom iz Bombaya (sada Mumbai), indiga i čaja iz Calcutte, riže iz Burme, šećera iz Jave, duhana iz Sumatre, konoplje iz Manile i svile iz Yokohame. Standard banka osnovana je u provinciji Cape u Južnoj Africi 1863. godine i bila je istaknuta u financiranju dijamantnih polja i kasnije rudnika zlata. Standard Chartered je osnovan 1969. godine spajanjem dviju banaka, a danas tvrtka ima 57 operativnih grupa u 57 zemalja, bez domaćeg tržišta. (Gratton, L., Erickson, J.T., 2007.)

Ono što je karakteristično za Standard Chartered jest činjenica da rukovoditelji na najvišim razinama poznaju i razumiju cjelokupno poslovanje što im omogućuje da zamjenjuju jedno drugoga. Oni se mogu jednostavno nadopuniti na svakom zadatku neovisno o čemu se radi. Može se raditi o predstavljanju tvrtke na nekom vanjskom događanju, unutarnjem dijalogu sa zaposlenicima, regionalnoj proslavi ili bilo čemu drugome.

Kao što se već više puta u radu spomenulo ponašanje top managementa je ključno za podupiranje i poticanje suradnje u organizaciji, ono što predstavlja izazov jest način na koji će ponašanje managera biti vidljivo i prepoznatljivo za ostale zaposlenike. Upravo je to razlog zbog kojeg top management u Standard Charteredu često putuje pa čak i onda kada se radi o nekom kratkom sastanku. Ovo ulaganje u interakciju licem u lice stvara mnoge mogućnosti za ljude u cijeloj organizaciji da vide kako rade top manageri. Interna komunikacija je česta i otvorena, a možda i najznačajnija. (Gratton, L., Erickson, J.T., 2007.)

Cilj takvog ponašanja jest da se suradnička priroda top managementa spušta prema nižim razinama u organizaciji, odnosno da svi zaposlenici u organizaciji uvide važnost interne suradnje te da ju primjene u radu na zadatku sa svojim kolegama. Svojim zaposlenicima Standard Chartered omogućuje slobodu, ali i odgovornost da naprave nešto novo i inovativno što će omogućiti da budu bolji od ostalih banaka i da pronađu mogućnosti za inovacije.

Rukovodstvo Standard Chartered-a smatra da im je potreban raznolik raspon najsjajnijih umova koji će pomoći da banka napreduje, stoga svaki zaposlenik može biti siguran da će mu biti omogućeno da slijedi svoje ambicije, razvije svoje vještine a u konačnici i karijeru kako u zemlji tako i u inozemstvu.

S obzirom na činjenicu da banka posluje na području Azije, Afrike i Bliskog istoka, zaposlenici imaju mogućnost raditi s ljudima različitog podrijetla i kulture. U banci smatraju da je stvaranje inkluzivne kulture ključno za budućnost poslovanja stoga cijene i slave raznolikost timova na svim lokacijama i poslovnim funkcijama kako bi se svaki zaposlenik osjećao poštovano i mogao ostvariti svoj puni potencijal.

O tome koliko su im zaposlenici i njihovo zadovoljstvo važni svjedoči i činjenica da banka ima tri mreže zaposlenika: globalnu žensku mrežu, globalnu LGBT mrežu i globalnu mrežu osoba s invaliditetom. Te mreže povezuju i podupiru kolege, uključujući one koji su pogođeni invaliditetom, žene koje rade u financijama i članove LGBT zajednice (zajednica homoseksualnih, biseksualnih i transrodnih osoba). Ženska mreža Standard Chartereda pruža međunarodnu platformu kako bi potaknuli žene na razmjenu najboljih praksi.

Banka nastoji pružiti sigurno, poticajno i osnažujuće okruženje za sve zaposlenike i biti pozitivan poslodavac za svakoga tko je pogođen invaliditetom. Strastveni su u postizanju bolje rodne ravnoteže u svojoj organizaciji i financijskoj industriji u cjelini. Zato su se obvezali pomoći ženama koje žele raditi u sektoru financija potpisivanjem Povelje o ženama u financijama. To znači da su se obvezali da će žene zauzeti 30% od četiri najviše razine u organizaciji do 2020. godine, u odnosu na 26% danas.

Svojim je zaposlenicima banka omogućila fleksibilno radno vrijeme te mogućnost rada od kuće. Pored već navedenih pogodnosti koje banka pruža svojim

zaposlenicima još je niz drugih pogodnosti poput roditeljskog dopusta, roditeljskog dopusta supružnicima ili partnerima te posvojiteljski dopust.

Banka konstantno ulaže u osobni razvoj ljudi u cijeloj banci te inspirira managere da međusobno izgrađuju trajne, smislene i suradničke odnose. Manageri se potiču da osiguraju svakom zaposleniku podršku, inspiraciju i priznanje. Sve se te usvojene vrijednosti potom prenose na sljedeće generacije talenata koje dolaze u banku.

4.4. Komentar

Iako su oba dva poslovna slučaja koja su uzeta u analizu primjeri kako se uspješno implementira i provodi intraorganacijska suradnja te unatoč tome da se oba dva slučaja bave istom vrstom posla postoje određene razlike u tome na koji su način ostvarili suradnju između zaposlenika. Za razliku od RBS-a koji je suradnju uspostavio tako da je okupio veliki broj zaposlenika na jednom mjestu te izgradnjom kampusa na neki način „prisilio“ zaposlenike na međusobnu interakciju kako za vrijeme radnog vremena tako i nakon njega, Standard Chartered je suradnju unutar banke razvijao preko svojih managera koji su imali nimalo lagan zadatak. Zadatak svakog managera je bio što veća interakcija licem u lice managera sa zaposlenikom te međusobna suradnja managera iz različitih poslovnih jedinica s ciljem da takva suradnja bude vidljiva svakom zaposleniku te da se suradnja primjenjuje na svim razinama u organizaciji, od one najviše pa sve do najnižih razina.

Iz dostupnih podataka ne može se tvrditi slijede li zaposlenici u Standard Charteredu primjer svojih managera. Neka su istraživanja pokazala kako ponašanje top management uvelike utječe na rad zaposlenika na nižim razinama, iz toga bi se moglo pretpostaviti da su zaposlenici Standard Chartereda slijedili primjer svojih managera te uspostavili suradnju unutar svojih timova. Neovisno o načinu na koji se suradnja unutar banaka ostvarila, činjenica jest da je suradnja ostvarena, da je ona uspješna i učinkovita te da postoji visoka razina zadovoljstva svakog zaposlenika, a samim time i poslovni uspjeh je neupitan.

ZAKLJUČAK

U uvjetima koji danas vladaju na tržištu i u kojima organizacije posluju, najgore što može biti jest poslovati tako da svaki zaposlenik gleda svoj osobni uspjeh pritom zanemarujući uspjeh organizacije. Ono što se iz dostupnih podataka kroz ovaj rad moglo zaključiti jest činjenica da poduzeća čiji se rad temelji na sposobnosti pojedinaca, odnosno na tome da pojedinci grade svoju karijeru ne mareći za ostale kolege, u današnjim uvjetima ne mogu opstati jer nisu dovoljno brza, kreativna i inovativna.

Iako je pojedinac od samog početka svog života konstantno potican na određeno natjecanje i dokazivanje, došla su vremena kada se takvo ponašanje mora mijenjati. Ono što se danas očekuje od zaposlenika jest spremnost na zajednički rad i dijeljenje resursa kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Kada pojedinac ciljeve organizacije stavlja ispred svojih osobnih ciljeva i kada je spreman svoje znanje i iskustvo podijeliti s kolegama, tada se brzina napretka organizacije ubrzava, a ostvarivanje ciljeva organizacije povećava.

Ono što je od velike važnosti jest da organizacija shvati kako se suradnja gradi od vrha prema dnu, odnosno kako bi se uopće moglo razmišljati o intraorganizacijskoj suradnji nužno je da sam management uvidi važnost suradnje te da nauči kako motivirati zaposlenike na suradnju. Zadatak managementa jest da stvori kulturu organizacije u kojoj se potiče suradnja, odnosno gdje se ne mjeri uspjeh organizacije isključivo kroz individualan uspjeh. Temelj za ostvarivanje suradnje jest gradnja povjerenja te poticanje i nagrađivanje suradničkog ponašanja. Manager mora uvjeriti svoje zaposlenike kako svako od njih ima slobodu izraziti svoje stavove i ideje te kako će se svaka ideja analizirati. Zaposlenici moraju znati da su i greške ponekad dobro došle te da zbog toga neće biti sankcionirani jer se i iz grešaka može nešto naučiti i spriječiti da se one ponove na nekom drugom zadatku ili projektu. Ponekad se možda nekom pojedincu čini da njegova ideja nije dobra, ali ako je potaknut da ju iznese i razradi s kolegama postoji mogućnost da upravo ta ideja bude ono što je organizaciji potrebno.

Kako se već više puta u radu naglašavalo, organizacije danas posluju na složenom tržištu gdje promjene nastaju iz trenutka u trenutak i jedino što

organizaciju može učiniti konkurentnijom jest fleksibilnost i sposobnost brze reakcije na izazove koje tržište pruža. Iz svega navedenog može se zaključiti kako suradnja više nije opcije već je suradnja jedan od temeljnih čimbenika za opstanak organizacije.

Nažalost, ono što se također uvidjelo tijekom izrade ovog diplomskog rada jest činjenica kako je intraorganizacijska suradnja u poslovanju hrvatskih poduzeća još uvijek velika nepoznanica, a tome može posvjedočiti i nedostatak znanstvenih radova, konkretnih primjera iz prakse te općenito literature na hrvatskom jeziku.

Autor smatra da se poslovanje poduzeća u Hrvatskoj još uvijek temelji na individualnim uspjesima pojedinca te da zaposlenici nisu obučeni niti poticani na suradnju i dijeljenje informacija. Ono što je temeljni problem poduzeća koji posluju na hrvatskom tržištu jest nesigurnost, a samim time i bojazan zaposlenika za svoje radno mjesto. Sve navedeno utječe na nedostatak povjerenja i spremnosti pojedinca da svoje znanje i ideje podijeli s kolegama te da ciljeve organizacije stavi ispred svojih osobnih ciljeva.

LITERATURA

Adelman, S. (2010.): Intellectual Capital: A Human Resources Perspective. *Enterprise Information Management Institute* [Online] 4 (11). Dostupno na: <http://www.eiminstitute.org/current-magazine/volumn-4-issue-5-october-2010/intellectual-capital-a-human-resources-perspective>. [Pristupljeno: 28.02.2019.]

Bernstein, E.,S., Turban, S. (2018.): The impact of the 'open' workspace on human collaboration. The royal society. [Online]. Dostupno na: <https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rstb.2017.0239>. [Pristupljeno: 25.05.2019.]

Bhatti, W. A., Zaheer, A.: The Role of Intellectual Capital in Creating and Adding Value to Organizational Performance. [Online]. Dostupno na: www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=629 .[Pristupljeno: 27.02.2019.]

Boldt, A. (2017.): 6 Ways to create a Knowledge Sharing Culture at Workplace. [Online]. Dostupno na: <https://www.enterprise-communication-hub.com/6-ways-to-create-a-knowledge-sharing-culture-at-workplace>. [Pristupljeno: 07.03.2019.]

Broadleafconsulting: Tools for Measuring Collaboration. [Online]. Dostupno na: https://broadleafconsulting.ca/uploads/3/5/3/5/35353475/tools_for_measuring_collaboration.pdf. [Pristupljeno: 25.05.2019.]

Buckley, C., (2016.): Monitoring and Measuring Collaboration Success [Online]. Dostupno na: <https://www.beezy.net/2016/12/monitoring-measuring-collaboration/>. [Pristupljeno: 27.05.2019.]

Bullwinkle, K. (2018.): Teams: Rewards and recognition. [Online]. Dostupno na: <https://www.discprofiles.com/blog/2018/09/teams-rewards-and-recognition/>. [Pristupljeno: 10.03.2019.]

BTS Research: How does collaboration influence bussiness success. [Online]. Dostupno na: https://www.bts.com/docs/defaultsource/whitepapers/bts_fosteringcollaboration_researchreport . [Pristupljeno: 15.04.2019.]

Callahan,S., Schenk, M., White, N.: Building a collaborative workplace. [Online]. Dostupno na: http://www.anecdote.com/pdfs/papers/AnecdoteCollaborativeWorkplace_v1s.pdf. [Pristupljeno: 26.02.2019.]

Calinog, C. (2011.): Team-Based Rewards Structures and Their Impact on Team Trust. [Online]. Dostupno na: <https://www.sesp.northwestern.edu/masters-learning-and-organizational-change/knowledge-lens/stories/2011/team-based-rewards.html>. [Pristupljeno: 09.03.2019.]

Campbell, S. (2017.): 10 Simple Ways to Build a Collaborative, Successful Work Environment. [Online]. Dostupno na: <https://www.entrepreneur.com/article/302126>. [Pristupljeno: 21.02.2019.]

Conlan, C., 2018.: How to build a collaborative workplace culture. [Online]. Dostupno na: <https://www.digbusinesslearning.com/how-to-build-a-collaborative-workplace-culture/>. [Pristupljeno: 17.02.2019.]

Cook, A. (2018.): How to maximize your organization`s intellectual capital. [Online]. Dostupno na: <https://tetra.co/article/how-to-maximize-your-organizations-intellectual-capital/>. [Pristupljeno: 28.02.2019.]

Cross., R.L., Martin, R.D., Weiss, L.M. (2006.): Mapping the value of employee collaboration. [Online]. Dostupno na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/mapping-the-value-of-employee-collaboration>. [Pristupljeno: 23.02.2019.]

Dean, Katherine S., (2010.): "Strategies and Benefits of Fostering Intra-Organizational Collaboration" , College of Professional Studies Professional Projects

Demaria. K., (2018.): Creating the perfect collaboration space. [Online]. Dostupno na: <https://www.terramai.com/create-perfect-collaboration-space/>. [Pristupljeno: 27.05.2019.]

Dhawan, E. (2017.): How To Create A Culture Of Collaboration. [Online]. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/ericadhawan/2017/01/27/how-to-create-a-culture-of-collaboration/#595e62d733fe>. [Pristupljeno: 05.03.2019.]

Doyle, A. (2018.) : Collaboration Definition, Skills, and Examples. [Online]. Dostupno na: <https://www.thebalancecareers.com/collaboration-skills-with-examples-2059686>. [Pristupljeno: 11.02.2019.]

Drljača, M. (2005.): Kultura kvalitete i organizacije. [Online]. Dostupno na: https://bib.irb.hr/datoteka/519211.Kultura_kvalitete_i_organizacije.pdf. [Pristupljeno: 25.02.2019.]

Du Preez, D., (2016.): Standard Chartered puts technology at the centre of turnaround strategy. [Online]. Dostupno na: <https://diginomica.com/standard-chartered-puts-technology-at-the-centre-of-turnaround-strategy/> [Pristupljeno: 24.04.2019.]

Elcom, (2018.): The importance of collaboration in today`s workplace. [Online]. Dostupno na: <https://www.elcomcms.com/resources/the-importance-of-collaboration-in-todays-workplace-> [Pristupljeno: 05.02.2019.]

Elium, (2016.): 15 benefits of knowledge sharing. [Online]. Dostupno na: <https://www.elium.com/benefits-of-knowledge-sharing/>. [Pristupljeno: 01.03.2019.]

Fouts, M. (2017.): Improve Team Collaboration With These Key Skills. [Online]. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/06/22/improve-team-collaboration-with-these-key-skills/#5d49fa05329d>. [Pristupljeno: 15.02.2019.]

Funda B.K., Gonca G. S., Poyraz G. (2010.): Intellectual capital in organizations. [Online]. Dostupno na: https://businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/3200/PPM_EN_2010_01_cont_Kaya.pdf. [Pristupljeno: 23.02.2019.]

Garača, N., Kadlec, Ž. (2011): Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*. Vol.2, No.2, str. 118-125.

Gogan, M., Artene, A., Sarca, I., Draghici, A. (2016.): The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. [Online]. Vol. 221, str. 194-202 Dostupno na: https://ac.els-cdn.com/S1877042816301793/1-s2.0S1877042816301793main.pdf?tid=b9ba33a9-6cb8-4e78b9f62d55726345c3&acdnat=1551347499_c88de976ce6b9654ae87027f4cfe40e3. [Pristupljeno: 02.03.2019.]

Goman, K.C., (2017.): Six crucial behaviors of collaborative leaders. [Online]. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/carolkinseygoman/2017/07/11/six-crucial-behaviors-of-collaborative-leaders/>. [Pristupljeno: 27.02.2019.]

Gratton, L., Erickson, J.T., (2007.): Ways to build collaborative teams. [Online]. Dostupno na: <http://morris.lis.ntu.edu.tw/KM2016/wp-content/uploads/KM/W14-1GrattonErickson2007.pdf>. [Pristupljeno: 22.04.2019.]

Half, R. (2018.): 5 Ways to Develop Your Workplace Collaboration Skills. [Online]. Dostupno na: <https://www.roberthalf.com/blog/salaries-and-skills/soft-skills-spotlight-collaboration>. [Pristupljeno: 15.02.2019.]

Hohnson. W. (2017.): 4 Benefits of Sharing Information in the Workplace. [Online]. Dostupno na: <https://smallbiztrends.com/2017/01/benefits-of-sharing-information-in-the-workplace.html>. [Pristupljeno: 01.03.2019.]

Jurković, Z.(2012.): Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*. [Online]. Vol. XXV No.2, str. 387-399. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/search/?show=results&styp=1&c%5B0%5D=article_search&t%5B0%5D=va%C5%BEnost+komunikacije+u+funkcioniranju+organizacije. [Pristupljeno: 11.12.2018.]

Kelly, K. (2014.): Creating a Collaborative Organizational Culture. [Online]. Dostupno na: <https://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive->

[development/unc-white-paper-creating-a-collaborative-organizational-culture.pdf](#).

[Pristupljeno: 15.04.2019.]

Lotame, (2017.): Why you should share data with other in your organization. [Online].

Dostupno na: <https://www.lotame.com/sharing-data-within-organization/>.

[Pristupljeno: 01.03.2019.]

Meclever, K., (2018.): Shaping the office of the future. [Online]. Dostupno na:

<https://www.i-cio.com/strategy/workspace-it/item/rbs-shaping-the-digital-workplace-of-the-future>. [Pristupljeno: 10.04.2019.]

Morgan, J. (2013.): The 12 Habits Of Highly Collaborative Organizations. [Online].

Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2013/07/30/the-12-habits-of-highly-collaborative-organizations/#1946573d368->

[Pristupljeno: 12.02.2019.]

Pratichi, S. (2017): Building Real Collaboration into Your Organization. [Online].

Dostupno na: https://ssir.org/articles/entry/building_real_collaboration_into_your_organization

[Pristupljeno: 02.02.2019.]

RBS - <https://www.rbs.com/> [Pristupljeno: 18.04.2019.]

Reynolds, J. (2016): Why companies can't succeed without a collaborative culture. [Online].

Dostupno na: <https://www.tinypulse.com/blog/importance-of-collaborative-culture>. [Pristupljeno: 25.02.2019.]

Risebeyond, (n.d.): 6 skills needed for effective collaboration. [Online].

Dostupno na: <https://www.risebeyond.org/6-skills-needed-for-effective-collaboration/>.

[Pristupljeno: 15.02.2019.]

Robbins, S. P.; Judge T. A. (2009). Organizacijsko ponašanje. 12. izd., Zagreb,

MATE d.o.o

Rose, E. (2019.): The culture of collaboration. [Online].

Dostupno na: <https://collaboration.typepad.com/collaboration/compensation-and-reward-systems/>.

[Pristupljeno: 24.02.2019.]

Rouse, M.J., Rouse, S. (2005): Poslovne komunikacije, Masmedia, Zagreb

Samdahl, E. (2017.): Top Employers are 5.5x More Likely to Reward

Collaboration - i4cp. [Online]. Dostupno na: <https://www.i4cp.com/productivitytop-employers-are-5-5x-more-likely-to-reward-collaboration>.

[Pristupljeno: 03.03.2019.]

Samepage (2015.): 9 tips to reward team collaboration. [Online].

Dostupno na: <https://www.samepage.io/9-tips-reward-team-collaboration>. [Pristupljeno: 25.02.2019.]

Sullivan, J. (2015.): The Big Benefits Your Organization Gets From Collaborative

Hiring. [Online]. Dostupno na: <https://www.tlnt.com/the-big-benefits-your-organization-gets-from-collaborative-hiring/>.

[Pristupljeno: 28.01.2019.]

Standard Chartered Bank: <https://www.sc.com/en/>. [Pristupljeno: 20.04.2019.]

Stillman, J., (2018) : Your Open-Plan Office Is Making Your Team Less Collaborative. [Online]. Dostupno na: <https://www.inc.com/jessica-stillman/new-harvard-study-you-open-plan-office-is-making-your-team-less-collaborative.html>. [Pristupljeno: 25.05.2019.]

Unicef:10 ways companies can be more family-friendly. [Online]. Dostupno na: <https://www.unicef.org/early-childhood-development/10-ways-companies-can-be-more-family-friendly>. [Pristupljeno: 25.05.2019.]

Walton, L. (2018.): 7 Best Ways to Increase Team Collaboration Within the Workplace. [Online]. Dostupno na: <https://www.mangoapps.com/how-to-increase-team-collaboration>. [Pristupljeno: 02.02.2019.]

Weingarten, J.(2013): Intra-organizational Routine Alignment and Collaboration Performance: The Role of Task Conflict and Relationship Conflict. [Online]. Dostupno na: https://scholar.google.hr/scholar?q=Intraorganizational+Routine+Alignment+and+Collaboration+Performance:+The+Role+of+Task+Conflict+and+Relationship+Conflict&hl=hr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart. [Pristupljeno: 25.02.2019.]

Zimo, (2011.): Zašto je organizacijska kultura važna?. [Online]. Dostupno na: <https://zimo.dnevnik.hr/clanak/zasto-je-organizacijska-kultura-vazna---406890.html>. [Pristupljeno: 20.02.2019.]

Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brči, R., (2004.): Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja. *Ekonomski vjesnik*. [Online]. br. 1 i 2, str. 17-30. Dostupno na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=294262. [Pristupljeno: 25.02.2019.]

POPIS SLIKA

R. br.	Naziv slike	Broj stranice
1.	Prednosti suradnje	9
2.	Osnovne funkcije komuniciranja	23
3.	Modeli „rekla-kazala“	24
4.	Struktura poslovne komunikacije	27
5.	Obilježja kulture usko vezane uz učinkovitost i uspješnost organizacije	35
6.	Fizički prostor pogodan za suradnju	42
7.	Prostor za neformalno druženje	43
8.	Primjer ankete o suradnji u organizaciji	45

SAŽETAK

Uzevši u obzir prirodu današnjih poslova, organizacije postaju sve svjesnije kako je suradnja unutar organizacije postala znatno važnija nego prije nekoliko godina. Danas poslovi zahtijevaju angažiranost svih članova organizacije kako bi se zadatak obavio što brže i kvalitetnije jer je upravo brzina i fleksibilnost u prilagodbi promjenama na tržištu ključ uspjeha.

Kod organizacija koje su uspješno implementirale suradnju u svoje poslovanje, suradnja je vidljiva na svim razinama unutar organizacije kao i u samoj kulturi organizacije. Ono što je vrlo važno za uspješnu implementaciju suradnje u organizaciji jest analiza niza faktora koja utječu na uspjeh poput prihvaćanja razlika između zaposlenika, razina posvećenosti članova organizacije zajedničkom radu, povjerenje i posjedovanje potrebnih vještina.

U izradi ovog diplomskog rada nastojalo se uz pomoć dostupne literature prikazati te komentirati činjenice koje se odnose na intraorganizacijsko kolaborativno ponašanje te način na koji ono utječe na performanse socio-ekonomskih poduzeća.

Sam rad je koncipiran na način da se u prvom dijelu definiraju osnovni pojmovi vezani uz suradnju te se prikazuje važnost same suradnje kao i prednosti i izazovi koje suradnja donosi.

U nastavku rada prikazani su svi bitni čimbenici koji na različite načine mogu utjecati na uspjeh intraorganizacijskog kolaborativnog ponašanja.

U završnom dijelu rada nalaze se analize poslovnih slučajeva putem kojih se željelo prikazati kako sve što je teoretski obrađeno u radu stvarno djeluje na praktičnim primjerima.

Ključne riječi: suradnja, suradničko ponašanje, suradničko okruženje, suradnička kultura.

ABSTRACT

Considering the nature of contemporary business practice, organizations are becoming more and more aware of how collaboration within the organization has become significantly more important than before. Today's business requires commitment of all organization members in order to perform a task as quickly as possible without compromising quality, because the key to success lies precisely in speed, flexibility and adaptability to changes in the market.

In organizations that have successfully implemented collaboration in their business model, the collaboration is visible at all levels within the organization as well as in its organizational culture. What is crucial for a successful implementation of collaboration within the organization is the analysis of a number of factors that influence success such as acceptance of diversity among employees, the level of commitment of organization members to teamwork, trust, and mastery of required abilities.

In writing this thesis, I have attempted to use the available literature to outline and comment on the facts relating to intra-organizational collaborative behavior and the way it affects performance of socio-economic organizations.

The structure of this thesis is organized in several sections. The first section sets out the definitions of basic terms associated with collaboration and describes the importance of collaboration and the advantages and challenges it brings.

The second half of the thesis presents an overview of all essential factors which may have different effects on the success of intra-organizational collaborative behavior.

The final section outlines a couple of business case studies to demonstrate how the theories elaborated in this thesis actually work in practice.

Keywords: collaboration, collaborative behavior, collaborative environment, collaborative culture.