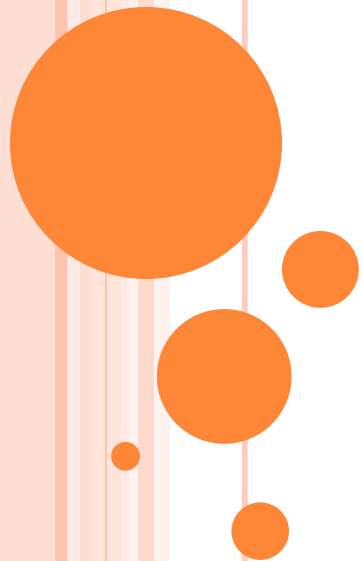


OSNOVI MENADŽMENTA

Predavanje 11



TIMOVI I TIMSKI RAD

Teams & Teamwork



Nakon predavanja moći ćete da:

1. objasnite značaj formiranja tima i njegovog rada za poslovanje organizacije;
2. navedete vrste timova.
3. razgovarate o uputstvima za jačanje kohezije tima i da date uputstva za efikasniji rad tima;
4. objasnite kako menadžeri rešavaju sukobe unutar timova.



TIMSKI RAD PREDSTAVLJA ZAJEDNIČKO REŠAVANJE NEKOG SLOŽENOG PROBLEMA. TIMOVI NISU OBIČNA GRUPA LJUDI, VEĆ JE TO SKUP LJUDI KOJI POSEDUJU RAZLIČITA ZNANJA, VEŠTINE KOJE SE DOPUNJUJU I DOPRINOSE MAKSIMALNOM UČINKU NA POSLU

TIMOVI I RADNE GRUPE MOGU BITI ISTE VELIČINE I SA ISTIM ZADATKOM, ALI NJIHOV NAČIN RADA I FUNKCIONISANJA NIJE ISTI. TIMOVI IMAJU VISOK STEPEN SAMOSTALNOSTI, DOK U RADNOJ GRUPI POSTOJI ODGOVORNA OSOBA ZA FUNKCIONISANJE GRUPE. ODGOVORNOST U TIMOVIMA JE KOLEKTIVNA, ČLANOVI RADNE GRUPE IMAJU INDIVIDUALNU ODGOVORNOST.



U okviru radnog procesa i podele rada u timu, moraju se unapred definisati sledeća pitanja:

- raspodela pojedinačnih poslova i zadataka;
- veštine i tehnike koje će biti primenjene u timskom radu;
- koordinacija rada i odlučivanja u timu;
- kako će članovi tima biti nagrađeni i dr.;
- kontrolisanje rada i ostvarenih učinaka.

Svaki član tima mora da učini maksimalan individualni napor u procesu timskog rada, u suprotnom dolazi do nesklada između individualnog i timskog angažovanja i ostvarenih, odnosno očekivanih rezultata.



DOBRE I LOŠE STRANE TIMSKOG RADA

Dobre strane timskog rada su:

- **Zadovoljstvo kupaca.** Kompanije organizuju timove da rešavaju probleme i timove kojima je zadatak da podstiču učešće zaposlenih koji ispituju načine da se poveća zadovoljstvo kupaca i daju preporuke za poboljšanje.
- **Kvalitet proizvoda i usluga.** Timovi preuzimaju odgovornost za kvalitet proizvoda i usluga.



Zadovoljstvo zaposlenih poslom. Timski rad izaziva veće zadovoljstvo u odnosu na tradicionalni način rada jer zaposlenima pruža šansu da poboljšaju svoje veštine.

Kvalitet odlučivanja. S obzirom na to da članovi tima poseduju različita znanja, veštine, imaju različita iskustva, tim može da sagleda problem iz više perspektiva i donese adekvatnu odluku o otklanjanju uzroka, a ne samo simptoma problema.



Nedostaci timskog rada su:

1. Lenčarenje u kolektivu se ispoljava kad saradnici ne ulažu dovoljno napora i ne obavljaju svoj deo posla, pogotovo ako nisu adekvatno stimulisani ili im je lakše da jednostavno prebace aktivnosti i odgovornost na člana tima koji ima više iskustva i obično su izgovori lične prirode ili jednostavno posao obavljaju sa toliko malo napora, da im se na kraju ni ne dodeljuju zadaci.

2. Početna fluktuacija zaposlenih se ogleda u odlasku ljudi iz tima u nedostatku ispunjenja zahteva koje timski rad traži: odgovornost, napor, učenje.



3. Nedostatak timskog rada po pitanju grupnog odlučivanja se ogleda u nastanku jednoglasnosti, odnosno kada članovi osećaju veliki pritisak da izbegnu međusobna neslaganja tako da grupa može da odobri predlog.

4. Takođe, **timovima je potrebno više vremena da donesu odluku** i sastanci timova često mogu da budu neproduktivni i neefikasni, a može da se javi problem dominacije jednog ili dva čoveka u diskusijama u timu, tako da ostali članovi nisu ni zainteresovani da daju predlog za rešavanje problema.



FORMALNI I NEFORMALNI TIMOVI

Tradicionalno, u organizacijama postoje dve vrste timova: formalni i neformalni. Danas postoje timovi koji imaju odlike obe ove vrste timova. Formalne timove ili grupe planski formiraju menadžeri.

Oni imaju obavezu da obave određene zadatke kako bi organizacija mogla da ostvari svoje ciljeve.

Najčešća vrsta formalne grupe je **komandni tim** koji obuhvata menadžera i sve radnike koji su odgovorni tom menadžeru.



- Druga vrsta formalnih timova jeste komisija, odbor, koji po pravilu dugo traje i bavi se redovnim, uobičajenim problemima i odlukama.
- Npr, univerzitet ima odbor za studentska pitanja koji se bavi uobičajenim pitanjima koja se odnose na život studenata.



- Neki formalni timovi su privremeni.
- Mogu se nazvati radne grupe ili projektni timovi.
- Ovi timovi se formiraju da bi rešili određeni problem i obično se raspuštaju čim obave zadatak ili reše problem.



Neformalni timovi ili grupe nastaju uvek kada se ljudi redovno sastaju i rade.

Ove grupe nastaju u okviru formalne organizacione strukture.

Članovi neformalnih timova podređuju svoje pojedinačne potrebe potrebama tima kao celine.

Zauzvrat, dobijaju podršku i zaštitu tima.



Neformalne grupe imaju četiri važne funkcije.

1. One održavaju i jačaju norme (očekivana ponašanja) i vrednosti koje su zajedničke za njene članove.
2. Članovima grupe pružaju osećanje društvenog zadovoljstva, status i sigurnost.
3. Pomažu svojim članovima da komuniciraju.
4. Korisne su za rešavanje problema.



U zavisnosti od sadržaja rada, svrhe osnivanja i radne misije, timovi mogu biti:

- **Radni timovi** -bave se određenim poslovima u okviru procesa rada i poslovanja
- **Timovi za unapređenje posla** -obavljaju specifične poslove



Prema vremenskom periodu trajanja, razlikujemo:

- **Trajni timovi** su vezani za trajnije obavljanje poslova, proces osnovne delatnosti a njihov vek trajanja je u vezi sa vekom trajanja preduzeća u kome postoje i funkcionišu.
- **Privremeni timovi** su u vezi sa određenim projektom sa određenim vremenom trajanja. Po završetku posla, oni se rasformiraju.



Prema stepenu samostalnosti tima, razlikujemo:

- autonomne timove i
- poluautonomne i timove sa niskom autonomijom.
- **Autonomni timovi** sami određuju svoje ciljeve u okviru postavljenih ciljeva šire organizacije, organizaciju i pristup poslu, kao i način izvršavanja poslova.
- Najviši stepen autonomije imaju tzv. samoupravni timovi koji sami rešavaju probleme svoga timskog rada i vrše raspodelu ostvarenih učinaka tima. Oni se obično sastoje od malog broja zaposlenih (oko deset).



U teoriji i praksi organizacije prisutna je i podela na:

- **Funkcionalne timove**, koji predstavljaju deo funkcionalne organizacije preduzeća, a sačinjavaju ih zaposleni i eksperti raznovrsnih disciplina iz različitih organizacionih delova preduzeća (i izvan preduzeća);
- **Timove sa više funkcija**, koji se sastoje od članova koji pripadaju različitim organizacionim delovima i funkcijama preduzeća (marketing, finansije, i dr.), a mogu se formirati kao privremeni ili trajni timovi.

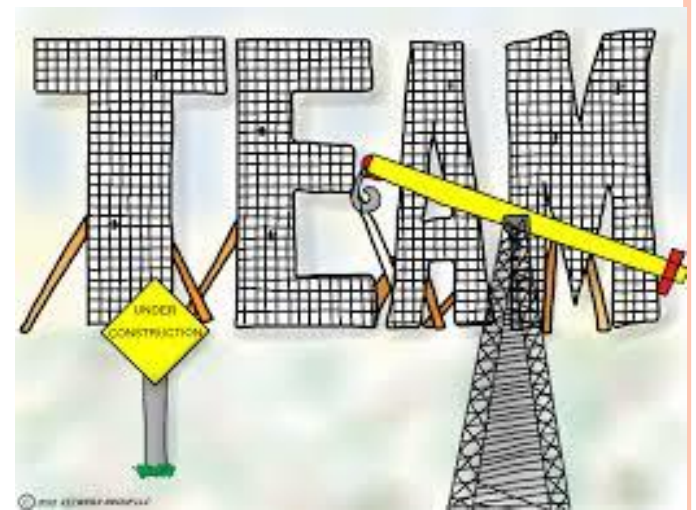


- Iz timova sa više funkcija su nastali i tzv. **procesni timovi**, koji se osnivaju u organizacijama čije je funkcionisanje i poslovanje zasnovano na procesima. Oni su odgovorni za obavljanje poslovnog ili radnog procesa preduzeća od njegovog početka do završetka.
- Posebna vrsta timova u preduzeću su **timovi top menadžmenta**, koje čine menadžeri i rukovodioci različitih organizacionih nivoa. Oni se formiraju za određene strateške i razvojne projekte.



KARAKTERISTIKE TIMOVA

Da bismo znali da uspešno upravljamo timovima, prvo moramo da se upoznamo s karakteristikama timova - odnosno s načinom na koji se razvijaju **liderske uloge, norme i kohezivnost.**



Liderske uloge

- **Formalni lider** tima se po pravilu imenuje ili bira.
- **Neformalni lideri** javljaju se postepeno u toku interakcije među članovima grupe.

Muškarac ili žena koji slobodnije i češće od drugih iznose svoje stavove, koji nude više i bolje predloge nego drugi i koji određuju smer aktivnosti grupe obično postaju neformalni lideri.



FAZE RAZVOJA TIMA

B. V. Takmen je tvrdio da male grupe u svom razvoju prolaze kroz pet faza:

- formiranje,
- pobuna,
- normiranje,
- učinak,
- raspuštanje.



- **Formiranje.** Tokom početne faze grupa se formira i uči koje je ponašanje prihvatljivo za grupu. Istražujući šta daje, a šta ne daje rezultate, grupa postavlja implicitna i izričita osnovna pravila koja se odnose na određene zadatke kao i opštu dinamiku grupe. Generalno, ova faza predstavlja period orijentacije i aklimatizacije.



○ **Pobuna.** Kako se članovi grupe sve više navikavaju jedni na druge, mogu se suprotstaviti formiranju strukture grupe ako počnu da dokazuju svoje ličnosti. Članovi su često neprijateljski ponašaju, pa se čak i bore protiv pravila utvrđenih u fazi formiranja.



- **Normiranje.** U ovoj fazi rešavaju se konflikti koji se javljaju u prethodnoj fazi. Jedinstvo grupe se uspostavlja čim članovi utvrde zajedničke ciljeve, norme i osnovna pravila. Učestvuje grupa kao celina, a ne samo nekoliko istaknutih članova. Članovi počinju da izražavaju lična mišljenja i razvijaju bliske odnose.



- **Učinek.** Sada kada su rešeni svi strukturalni problemi, grupa počinje da funkcioniše kao jedna jedinica. Struktura postaje sredstvo koje grupa može da koristi, a ne problem koji treba rešiti. Članovi mogu da preusmere svoje aktivnosti s razvoja grupe na korišćenje strukture grupe da bi ostvarili dati zadatak.



- **Raspuštanje.** Najzad, za privremene grupe, kao što su projektne, ovo je faza kada grupa zaokružuje aktivnosti. Znajući da dolazi trenutak kada će biti rasformirana, pažnja grupe se preusmerava s kvalitetnog obavljanja zadatka na prestanak rada. Raspoloženje članova ide od uzbuđenja do depresije

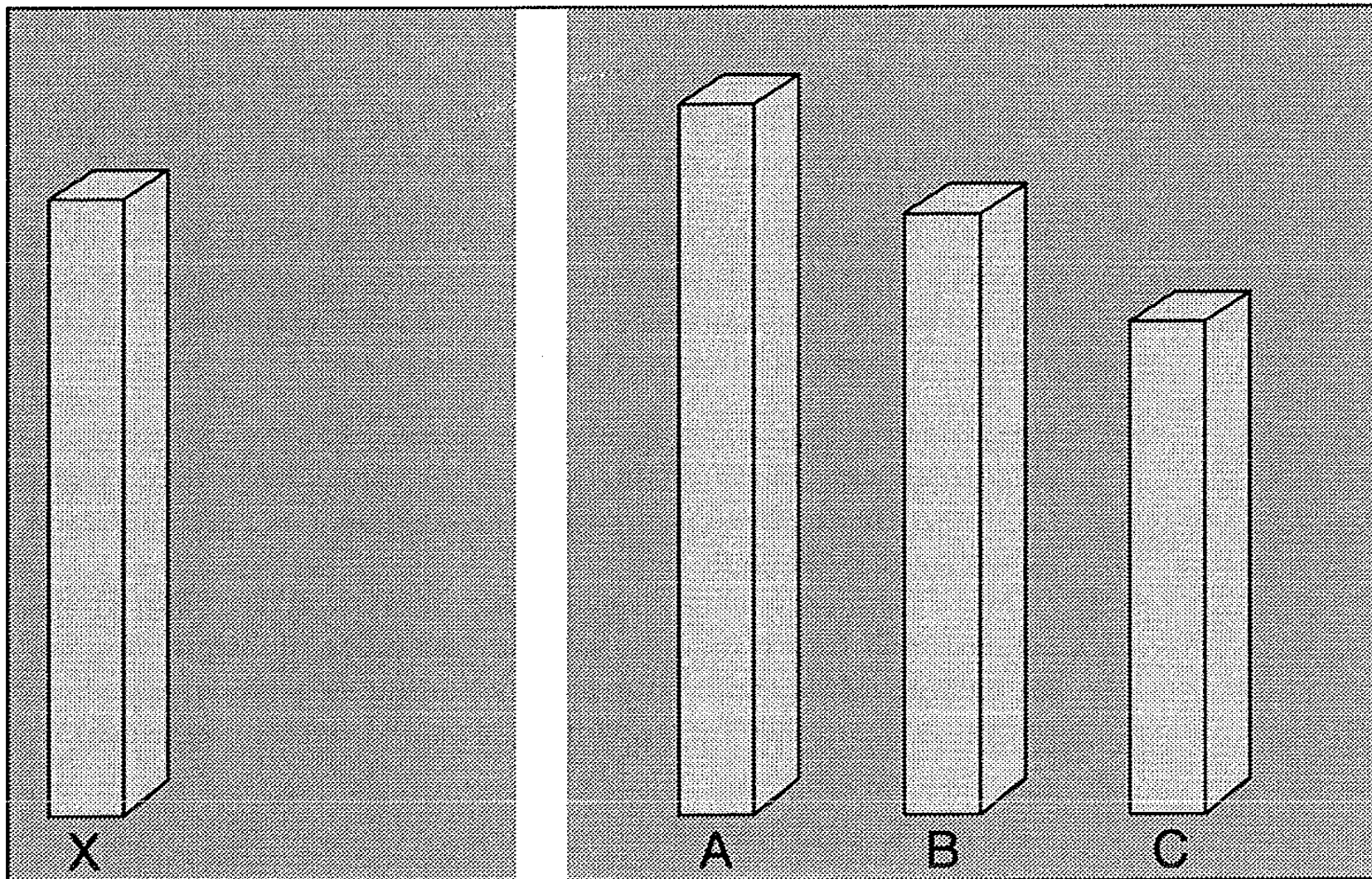


TIMSKE NORME

○ Tokom vremena članovi grupe obrazuju norme - očekivanja o tome kako oni i ostali članovi treba da se ponašaju. Neke od ovih normi se generalno preuzimaju iz društva, kao što su "pristojno" oblačenje ili dolazak na vreme. Ako pojedinac prekrši timske norme, ostali članovi će uticati na njega da se ponaša u skladu s normama. Metodi koji se primenjuju u ovu svrhu idu od ismejavanja do kritike, sarkazma, isključenja iz grupe, pa čak do fizičkog maltretiranja ako je reč o ozbiljnim prekršajima.



SOLOMON AŠ-KONFORMIZAM KAO NEGATIVAN EFEKAT



KOHEZIVNOST TIMA

- Solidarnost ili kohezivnost tima jeste važan pokazatelj koliki uticaj ima grupa na svoje pojedinačne članove.
- Što je grupa povezanija, složnija - što je kod članova osećanje pripadnosti timu jače izraženo - to je veći uticaj grupe.
- Ako su članovi grupe vezani za grupu, mala je verovatnoća da će kršiti njene norme.



Ako je saradnja posebno bitna - na primer u ostvarivanju strateških ciljeva - menadžeri imaju četiri načina na koje mogu da pojačaju kohezivnosti:

- da uvedu konkurenciju,
- pojačaju interpersonalnu privlačnost,
- povećaju interakciju i
- istaknu zajedničke ciljeve i zajedničku sudbinu radnika



○ **UVOĐENJE KONKURENCIJE.** Sukob s pojedincima izvan timova ili s drugim timovima dovodi do jačanja kohezivnosti grupe.

○ **POVEĆANJE INTERPERSONALNE PRIVLAČNOSTI.** Ljudi su spremni da se priključe timovima sa čijim se članovima identifikuju ili im se dive. Svaka organizacija može za početak da pokuša da privuče radnike kojima su neke ključne vrednosti zajedničke.



POVEĆANJE INTERAKCIJE. Mada ljudi ne mogu uvek da vole one s kojima rade, pojačana interakcija može da unapredi drugarstvo i komunikacije.

ODREĐIVANJE ZAJEDNIČKIH CILJEVA I ZAJEDNIČKE SUDBINE. Ši i Guzo smataju da je efikasnost grupe u funkciji tri promenljive vrednosti:

1. radnog zahteva,
2. osećanja moći i
3. zavisnosti od ishoda

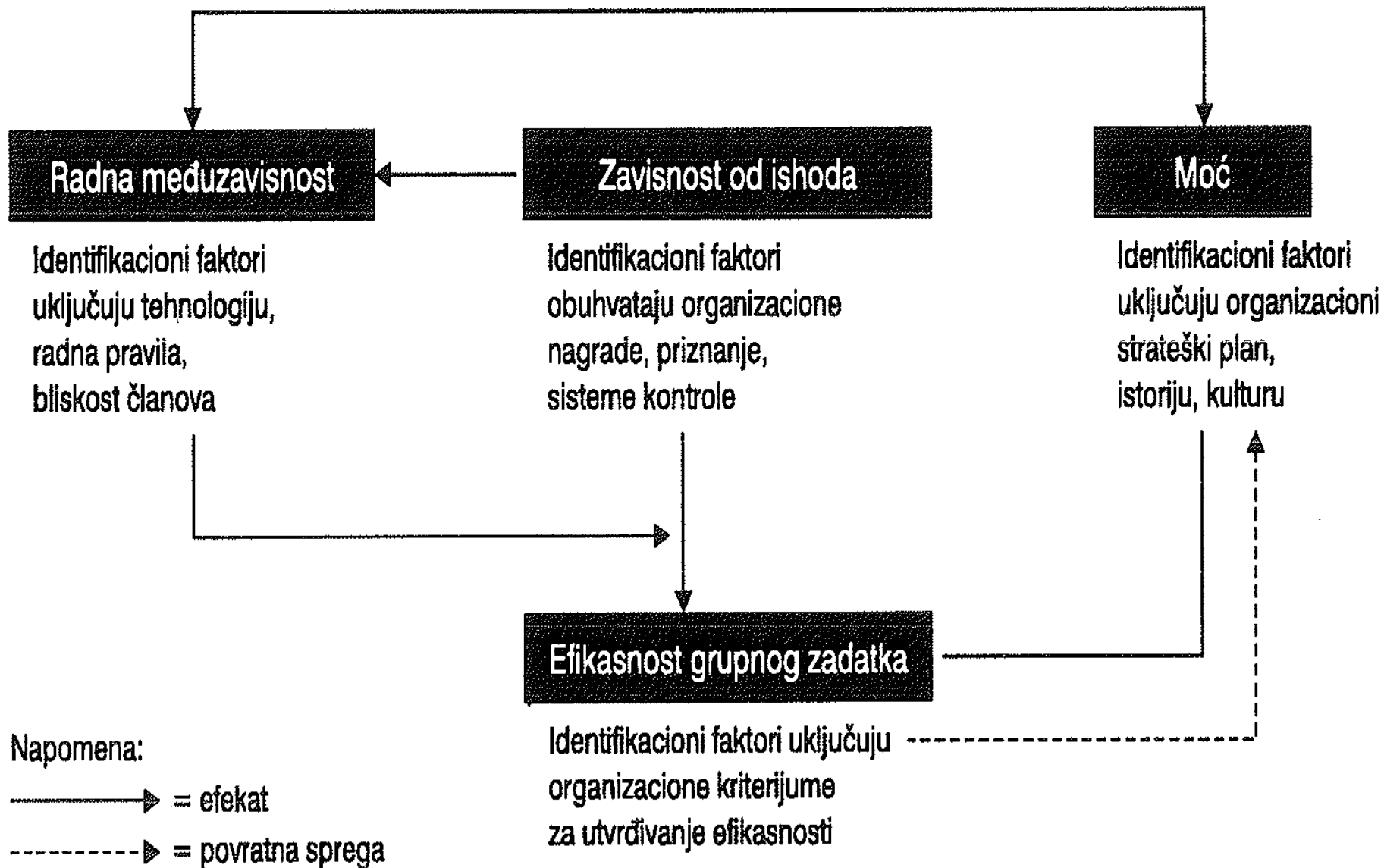


Radna međuzavisnost označava obim potrebne saradnje među članovima grupe koji je neophodan za obavljanje zadatka.

Visok nivo radnog zahteva pojačava osećanje **moći grupe**, odnosno ubeđenje koje dele svi članovi grupe da grupa može biti uspešna.

Međuzavisnost od ishoda označava obim u kojem svi članovi grupe osećaju posledice rada grupe.





SOLIDARNOST TIMA KAO NEGATIVNA ODLIKA

Kao što pokazuju istraživanja mučenja, solidarnost grupe nije uvek dobra stvar. Činjenice i istraživanja nude jake dokaze da mučitelji nemaju nasledne ili socijalne devijacije, da su to po pravilu obični ljudi koji se u odgovarajućim uslovima predaju onome što psiholozi nazivaju "autoritet nasilja". Ovi uslovi obuhvataju moćne norme i procese socijalizacije koje mogu da koriste grupe.



KAKO POVEĆATI EFIKASNOST TIMOVA

- Projektni timovi su često stvarno najbolji način da se članovi organizacije različitih stručnosti okupe na jednom mestu i da se zatim njihov rad kanališe na efikasno rešavanje problema i odlučivanje.
- Neke sugestije se odnose na timove (komisije) čiji je zadatak da rešavaju probleme i kojima se mora upravljati na fleksibilan način ukoliko se želi da se veštine i znanja njihovih članova iskoriste na najefikasniji način.



- Ciljevi komisija treba da budu jasno definisani, poželjno u pismenoj formi.
- Treba utvrditi ovlašćenja komisije.
- Treba utvrditi optimalnu veličinu komisije. Ako komisija ima manje od 5 članova, gube se prednosti timskog rada. Veličina grupe zavisi od okolnosti, ali je za većinu zadataka idealan broj članova komisije od 5 do 10.
- Treba izabrati predsedavajućeg grupe na osnovu sposobnosti date osobe da efikasno vodi sastanak - odnosno da podstakne sve članove komisije da učestvuju u radu sastanka.



Dnevni red sastanka i sav prateći materijal treba podeliti članovima pre sastanka kako bi mogli da se unapred pripreme za sastanak. Na ovaj način oni će biti spremni da daju valjani doprinos i da se drže tema o kojima se raspravlja.

Sastanci treba da počinju i da se završavaju na vreme. Na samom početku sastanka treba objaviti vreme kada se sastanak završava.



NEKOLIKO JEDNOSTAVNIH PRAVILA MOŽE DA POBOLJŠA UČINAK TIMA:

1. timovi treba da se bave specifičnim, konkretnim pitanjima, a ne širokim generalizacijama.
2. radne zadatke treba podeliti i preneti na podgrupe i pojedince. Timovi nisu isto što i "sastanak".
3. članstvo u timovima mora se zasnivati na tome šta svaki član može da uradi i na veštinama koje poseduje, a ne na formalnom autoritetu ili položaju pojedinca u organizaciji.



4. svaki član tima treba da obavi istu količinu rada ili će neminovno doći do nesklada između angažovanja i rezultata.

5. timovi će funkcionisati samo ako se u komunikacijama i interakciji razbije tradicionalni model hijerarhije. Nije važan položaj koji zauzimate, već koliko možete da doprinite timu.

6. timovi najvišeg rukovodstva moraju da saraduju kao i svi ostali timovi i da se koncentrišu na svoje zadatke i neguju atmosferu otvorenosti, privrženosti i poverenja



Da bi tim bio efektivan, njegovi članovi moraju imati jasnu i usaglašenu viziju, ciljeve i skup pravila po kojima će zajedno raditi. Efektivnost bilo kog tima u velikom meri zavisi od adekvatnosti njegovih članova i podeljenosti uloga:

- ***Koordinator***, osoba koja je sigurna u sebe i koja je samodisciplinovana i tu osobinu prenosi na tim;
- ***Onaj koji oblikuje***, osoba koja poseduje pokretačku energiju za rad;



- **Kreativac**, osoba koja će najverovatnije dati originalne ideje u odnosu na tradicionalni način razmišljanja i njegova snaga je u sposobnosti sagledavanja promena iz drugačijeg ugla, a ne u detaljnom opisivanju onoga što treba uraditi.
- **Istraživač resursa**, član grupe koji ima najbolje kontakte i mrežu saradnika, efikasan je u prikupljanju informacija i podrške spolja. Može biti veliki entuzijasta kada je u pitanju ostvarenje ciljeva tima, ali ponekad nije u stanju da taj entuzijazam i održi.



- ***Implementator***, ima logičan i disciplinovan pristup u pretvaranju velikih ideja u izvodljive zadatke i ostvarljive planove. Izuzetno je vredan i metodičan, ali može imati teškoće u postizanju fleksibilnosti.
- ***Timski radnik***, osoba koja je najviše svesna drugih članova u timu, njihovih potreba i briga, pruža podršku zalaganju drugih ljudi i pokušava da uspostavi harmoniju i ublaži neslaganja među njima. Oni su posebno važni kada se tim suočava sa stresnim i teškim periodima.



- ***Izvršilac***, osoba koja poštuje rokove i vodi računa o tome da se zadaci obave u datom roku, a u komunikaciji obično ističe važnost brzine u izvršavanju zadataka, čime ostale članove tima podstiče na akciju.
- ***Onaj koji nadgleda i procenjuje***, osoba koja je dobra u sagledavanju svih mogućnosti, ima stratešku perspektivu i može dati preciznu procenu situacije. Može međutim i previše kritikovati, a inspirisanje i podsticanje drugih obično joj nije jača strana.
- ***Stručnjak***, osoba koja ima stručne sposobnosti i znanja, kao i pristup koji se može okarakterisati kao odlučan i sa jednim ciljem. Može imati veoma usku perspektivu i ponekad ne uspeva da sagleda stvari u celosti.



UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA U TIMU

Razumevanje poruka u komunikaciji podrazumeva poznavanje tehnike tzv. „aktivnog slušanja“ od strane članova tima.

Pet tehnika aktivnog slušanja su:

- **neverbalna reakcija** - gledanje sagovornika u oči, potvrdno klimanje glavom, ...
- **parafraziranje** - upotreba konstrukcija „Koliko ja razumem...“, „Dozvolite da sumiram...“ znači da je slušalac koncentrisan na poruku što doprinosi ispravnom razumevanju poruke;
- **glasno razmišljanje o posledicama** – upotreba konstrukcije „Da li to znači da će...“, „Da li će to pomoći da...“ znači da slušalac pokazuje iskrenu zainteresovanost i dublje razumevanje prenete poruke;



- **ohrabrivanje za nastavak izlaganja** – upotreba konstrukcije „Šta se onda desilo?“, „Da li mi možete dati primer?“ omogućava slušaocu da pokaže kako želi da čuje više o razmatranoj temi, dobije u vremenu za bolje razumevanje poruke, što promovira otvorenost između članova tima i
- **isticanje osećanja koja su u pozadini komunikacije** – upotreba konstrukcija „Da mi se to dogodilo bio bih utučen“, „Kako ste se osećali posle toga?“ pokazuje autentično razumevanje sadržine poruke i njenih posledica od strane slušaoca.



- **Efikasna komunikacija** je od ključnog značaja za **razrešenje konflikata** između članova tima. Nastanak konflikata ne mora imati negativan uticaj, jer pruža mogućnost za stvaranje novih boljih rešenja.
- Sukob mišljenja nastao u radu tima mora se razrešiti. Nerazrešen sukob mišljenja najčešće prerasta u pravi konflikt i može usporiti, pa čak i onemogućiti dalji rad tima.
- **Eskalacija konflikta** najčešće nastaje kada članovi tima uđu u međusobni sukob sa ciljem da pobede suprotnu stranu, umesto da reše problem ili rade na njegovom rešavanju.



- **Povratna informacija** pomaže članu tima da ostane u dodiru sa svojim reakcijama, pre nego što se osećanja pretvore u ozbiljna negativna osećanja frustracije. U sledećim slučajevima je sasvim primereno se poslužiti povratnom informacijom: svaki član tima treba da stavi drugima do znanja onda kada se ne shvata šta su ostali članovi tima hteli da kažu, onda kada se ne slaže sa njima, kada misli da menjaju temu ili da se vrte u krug, kad počne da se nervira, kad je povređen ili mu je neprijatno.



- Treba biti selektivan kada se upotrebljavaju povratne informacije. Povratna informacija mora da bude blagovremena i konkretna.
- Mora da postoji nešto što primalac povratne informacije može da učini u vezi s problemom. Da bi davanje povratne informacije imalo efekta, mora da postoji i poverenje između davaoca i primaoca te informacije. U suprotnom, povratna informacija bi se mogla pogrešno protumačiti kao lični napad.



SAVET ZA LIČNI I PROFESIONALNI RAZVOJ:

- “Talentom se dobijaju utakmice, ali timskim radom i inteligencijom se osvajaju titule”.

Majkl

Džordan

“Tri stvari koje svaki lider mora znati da kaže svom timu:

- Ako nešto krene loše – Ja sam uradio.
- Ako nešto ide dosta dobro – Mi smo uradili.
- Ako nešto krene jako dobro – Vi ste uradili.



PITANJA ZA PROVERU ZNANJA I DISKUSIJU

1. Navedite prednosti i nedostatke timskog rada.
2. Koje su karakteristike radnih timova?
 1. Kako se može povećati efektivnost tima?
 2. Kako timovi mogu postati efikasniji?
 3. Kako menadžeri mogu da reše sukobe unutar timova?



HVALA NA PAŽNJI!

