

Osnovi menadžmenta

Predavanje 11



Upravljanje timovima



Tim i timski rad

- ❖ 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
- ❖ Reči „grupe“ i „timovi“ se koriste naizmenično da bi se odrazila realnost u savremenim organizacijama, mada neki smatraju da grupe nemaju zajedničku viziju kao što je ima tim
- ❖ Timovi i radne grupe mogu biti iste veličine i sa istim zadatkom, ali njihov način rada i funkcionisanja nije isti.



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

- a) raspodela pojedinačnih poslova i zadataka;
- b) veštine i tehnike koje će biti primenjene u timskom radu;
- c) koordinacija rada i odlučivanja u timu;
- d) kako će članovi tima biti nagrađeni i dr.;
- e) 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, kompanije vide u povećavanju zadovoljstva kupaca, kvaliteta proizvoda i usluga, zadovoljstva zaposlenih poslom i kvalitet odlučivanja
- ❖ **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** se ogledaju u lenčarenju u kolektivu, visokoj početnoj fluktuaciji zaposlenih i problemima grupnog odlučivanja
- ❖ Lenčarenje u kolektivu se ispoljava kad saradnici ne ulažu dovoljno napora i ne obavljaju svoj deo posla
- ❖ Početna fluktuacija zaposlenih se ogleda u odlasku ljudi iz tima u nedostatku ispunjenja zahteva koje timski rad traži: odgovornost, napor, učenje.



- ❖ Nedostatak timskog rada po pitanju grupnog odlučivanja se ogleda u nastanku jednoulja, odnosno kada članovi osećaju veliki pritisak da izbegnu međusobna neslaganja tak oda grupa može da odobri predlog
- ❖ Takođe, timovima je potrebno više vremena da donesu odluku i sastanci timova često mogu da budu neproductivni i neefikasni
- ❖ 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



TEAM
WORK

Vrste timova

- ❖ Tradicionalno, u organizacijama postoje dve vrste timova: formalni i neformalni
- ❖ Formalne timove planski formiraju menadžeri
- ❖ Najčešća vrsta formalnog tima 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



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



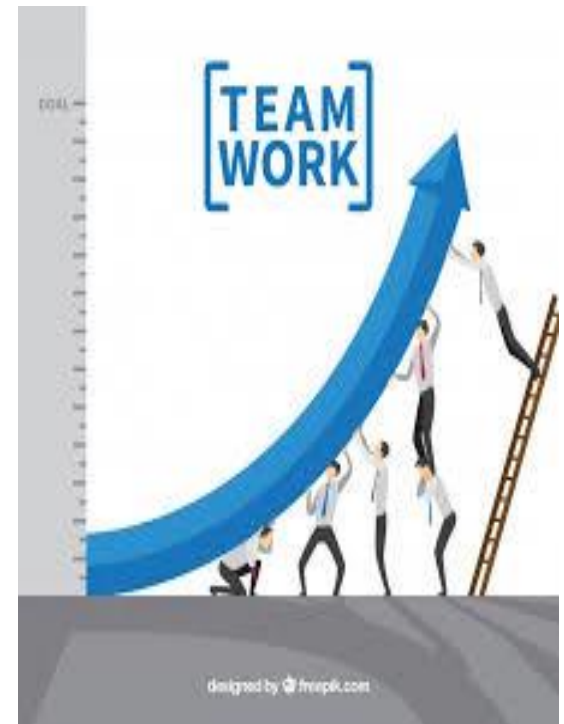
- ❖ Neformalni timovi održavaju i jačaju norme i vrednosti koje su zajedničke za njene članove
- ❖ Neformalni timovi pomažu svojim članovima da komuniciraju
- ❖ Kroz neformalne kanale komuniciranja članovi ovih timova prikupljaju informacije o pitanjima koja ih interesuju kako bi dopunili informacije pribavljene kroz formalne kanale
- ❖ Neformalni timovi su korisni za rešavanje problema, npr. kada kolega kaže neproaktivnim radnicima da treba više da rade



❖ Ako se polazi od sadržaja njihovog rada, svrhe osnivanja i radne misije, timovi mogu biti:

a) **Radni timovi** (bave se određenim poslovima u okviru procesa rada i poslovanja koji obavlja preduzeće ili njegov organizacioni deo, npr. poslovi marketinga, razvoja i proizvodnje novih proizvoda, a glavni cilj radnih timova jeste efektivno korišćenje raspoloživih resursa organizacije za stvaranje rezultata u vidu proizvoda ili usluga, odnosno profita preduzeća);

b) **Timovi za unapređenje posla** (obavljaju specifične poslove ili rešavaju probleme vezane za kvalitet, unapređenje razvoja i procesa poslovanja, povećanje produktivnosti, povećanje prodaje, bezbednost na poslu i dr.)



❖ Prema vremenskom periodu trajanja, razlikujemo:

- a) trajne i
- b) privremene timove

❖ **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.



- ❖ Prema stepenu samostalnosti tima, razlikujemo:
 - a) autonomne timove i
 - b) 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

- ❖ U zavisnosti od intervencije menadžera i rukovodilaca izvan tima, utvrđuje se i stepen autonomije tima

- ❖ 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)



- ❖ **Funkcionalni timovi** predstavljaju deo funkcionalne organizacije preduzeća, a sačinjavaju ih zaposleni i eksperti raznovrsnih disciplina iz različitih organizacionih delova preduzeća
- ❖ **Timovi sa više funkcija** 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
- ❖ 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
- ❖ U praksi poslovanja preduzeća, oni se javljaju u obliku upravnih i izvršnih odbora, komisija i sl
- ❖ Iskustva prakse pokazuju da je za efikasnost i uspeh poslovanja preduzeća značajniji sastav ovog tima čiji članovi deluju komplementarno i autoritativno od individualnih osobina i sposobnosti njegovih čelnih menadžera.



Karakteristike radnih timova

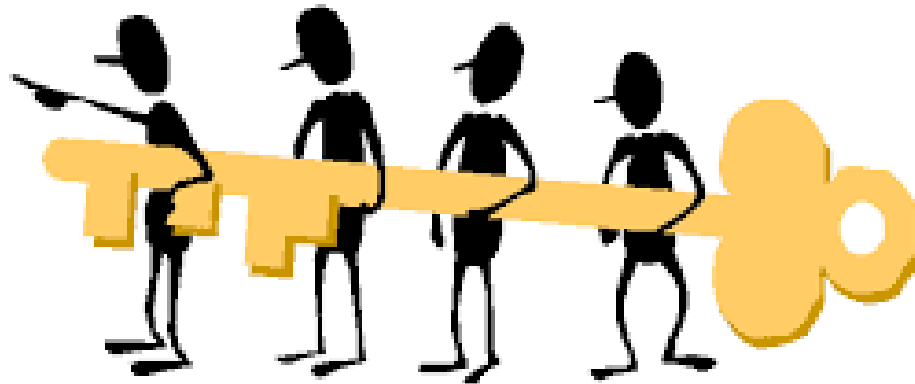
- ❖ Timovi vremenom razvijaju norme, neformalno usaglašene standard kojima se reguliše ponašanje tima
- ❖ Norme predstavljaju jedan od najmoćnijih uticaja na ponašanje na poslu, jer se njima regulišu svakodnevni postupci koji timovima omogućavaju da efektivno funkcionišu
- ❖ Norme mogu negativno da utiču na ponašanje tima u smislu da zaosleni govore ili rade nešto sa ciljem da naškode nekom na poslu, namerno loše obavljaju posao, stalno gundaju na kolege, namerno krše pravila itd
- ❖ 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
- ❖ Kohezivnost tima je, takođe, važna u malim kompanijama
- ❖ Kohezivnost tima je važan faktor koji omogućava pojedincima da se osećaju zadovoljno zbog svog doprinosa nekoj akciji
- ❖ U timovima s izraženom solidarnošću ima manje tenzija i nesporazuma nego u grupama s manjim stepenom solidarnosti



- ❖ Odeljenje za Software Reusability kompanije ARINC Research Corporation otkrilo je da je poverenje bitno za kohezivnost timova
- ❖ To znači da kohezivni timovi ne mogu da tolerišu krajnosti, pozitivne ili negativne
- ❖ 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
- ❖ Imajući u vidu ovaj faktor, u GE su razvili nov program da bi obučili menadžere da stvaraju i vode konkurentne radne timove

POVEĆANJE INTERPERSONALNE PRIVLAČNOSTI

- ❖ Ljudi su spremni da se priključe timovima sa čijim se članovima identifikuju ili im se dive



- ❖ Prema tome, svaka organizacija može za početak da pokuša da privuče radnike kojima su neke ključne vrednosti zajedničke
- ❖ Menadžeri u Rosenbluth Travelu, kompaniji koja je dobila nagradu Tom Peters za najbolju uslužnu kompaniju za 1990, koriste pažljivo sročene reklame i jedinstvene tehnike vođenja intervjua (kao što je utakmica bejzbola bez pripreme) da bi ustanovili kojim saradnicima je briga o nagradi i uslugama zajednička crta.
- ❖ Još važnije, Rosenbluth nastavlja obuku, seminare i politiku koja neguje osećanje ponosa kada se ostvari zajednički organizacioni cilj - pružanje izvanredne usluge



POVEĆANJE INTERAKCIJE

- ❖ Mada ljudi ne mogu uvek da vole one s kojima rade, pojačana interakcija može da unapredi drugarstvo i komunikacije.
- ❖ Korporacije kao što su Tandem Computers i Genenech, biotehnološka firma, održavaju redovne koktele na koje se pozivaju svi radnici

ODREĐIVANJE ZAJEDNIČKIH CILJEVA I ZAJEDNIČKE SUDBINE

- ❖ Gregori Ši i Ričard Guzo smatraju da je efikasnost grupe u funkciji tri promenljive vrednosti: radnog zahteva, osećanja moći i zavisnosti od ishoda
- ❖ Radna međuzavisnost označava obim potrebne saradnje među članovima grupe koji je neophodan za obavljanje zadatka



Poboljšanje efikasnosti tima

- ❖ Projektni tim ili Komisija su često 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
- ❖ Pored toga, radeći u formalnim timovima, članovi mogu da saznaju kakav efekat ima njihov rad na druge; rad u ovim timovima kod svih članova izaziva veću spremnost i sposobnost da koordiniraju svoj rad za dobrobit organizacije
- ❖ Čak i da formalne grupe ne nude ove prednosti, one su neizbežni deo poslovnog života



- ❖ Pravi izazov nije u tome da se izbegnu formalne grupe, već da se nauči kako da se grupe efikasnije koriste
- ❖ Komisije imaju na raspolaganju nekoliko formalnih procedura koje mogu koristiti:

a) Ciljevi komisija treba da budu jasno definisani, poželjno u pismenoj formi. Pažnja će se usmeriti na aktivnosti komisija i razgovor o tome šta komisija treba da uradi.

b) Treba utvrditi ovlašćenja komisije, odnosno da li treba samo da istražuje, daje savete ili ima ovlašćenje da sprovodi odluke



- c) Treba utvrditi optimalnu veličinu komisije, jer ako komisija ima manje od pet članova, gube se prednosti timskog rada. Idealan broj članova komisije je od pet do deset.
- d) Treba izabrati predsedavajućeg grupe na osnovu sposobnosti date osobe da efikasno vodi sastanak – a ne dozvoli da se gubi vreme na nebitna pitanja i da omogući da se obave svi administrativni poslovi
- e) Dnevni red satanka i sav prateći materijal treba podeliti članovima pre satanka kako bi mogli da se unapred pripreme za sastanak
- f) Sastanci treba da počinju i da se završavaju na vreme



- ❖ Da bi tim bio efektivan, njegovi članovi moraju imati jasnu i usaglašenu viziju, ciljeve i skup pravila po kojima će zajedno raditi
- ❖ Članovi tima moraju biti spremni na međusobnu otvorenost i iskrenost, kao i na to da se suprotstave teškoćama i razlikama
- ❖ Efektivnost bilo kog tima u velikom jeri 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
- ❖ *Implementator*, ima logičan i disciplinovan pristup u pretvaranju velikih ideja u izvodljive zadatke i ostvarljive planove



- ❖ ***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
- ❖ ***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 jedobra u sagledavanju svih mogućnosti, ima stratešku perspektivu i može dati preciznu procenu situacije.
- ❖ ***Stručnjak***, osoba koja ima stručne sposobnosti i znanja, kao i pristup koji se može okarakterisati kao odlučan i sa jednim ciljem



Upravljanje konfliktima u timu

- ❖ Komunikacija je efikasna samo u slučaju kada osobe sa kojima se komunicira poruku: prime, pravilno razumeju, zapamte i reaguju u skladu sa informacijom koju ona nosi
- ❖ Najefikasniji način komunikacije je komunikacija „**jedan na jedan (licem u lice)**“
- ❖ Prilikom komuniciranja dolazi i do razmene informacija neverbalnog karaktera
- ❖ Što tim duže radi, neverbalna komunikacija postaje intenzivnija, a njegovi članovi sve brže komuniciraju, uz upotrebu sve manje reči



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

❖ **Pet tehnika aktivnog slušanja** su:

a) neverbalna reakcija - gledanje sagovornika u oči, potvrdno klimanje glavom, ...

b) parafraziranje - upotreba konstrukcija „Koliko ja razumem...“, „Dozvolite da sumiram...“ znači da je slušalac koncentrisan na poruku što doprinosi ispravnom razumevanju poruke;

c) 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;



- d) 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 promovise otvorenost između članova tima
- e) 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
- ❖ 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

❖ Povratna informacija mora da bude blagovremena i konkretna.

❖ Takođe, 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.

