

ZNAČAJ STVARANJA VISKOPRODUKTIVNIH TIMOVA

THE IMPORTANT OF GENERATION THE TEAMS WITH HIGH PERFORMANCE

BORISLAV KOLARIĆ

Telekom Srbija a.d.

ROBERT PETROVIĆ

Pošta Srbije

SLOBODAN RADOJČIĆ

Opštinska uprava Irig

Rezime: Danas, u turbulentnom i veoma promenljivom okruženju, organizacije nastoje stvoriti što fleksibilniju organizacionu strukturu, kao odgovor na kompleksne tržišne zahteve. Mnoge organizacije pribegavaju timskoj strukturi kao optimalnom izboru za efikasnu realizaciju organizacionih ciljeva. Timski rad je veoma važan za nadmetanje na današnjoj globalnoj areni, gde su nivo kolektivnog znanja i harmonija poželjniji od individualnih performansi. Razumevanje snaga i slabosti pojedinaca, individualna uloga svakog člana u timskom okruženju, na koji način jedni druge dopunjuju, postavljanje jasnih ciljeva i učenje članova tima kako da funkcionišu efikasnije, predstavlja celinu relevantnu za efikasnu izgradnju tima.

Ključne reči: organizaciona struktura, timski rad, efikasnost tima, izgradnja tima.

Abstract: Nowadays, in turbulent and hyperchangeable environment, organizations tend to make more flexibility structure which can answer to many market requires. Many organizations choose team structure as the optimal solution for making the best business goals. Teamwork is essential for competing in today's global arena, where individual perfection is not as desirable as a high level of collective performance. Understanding the strengths and weaknesses of individuals, the role each person plays in a team environment and how they complement each other, setting clear goals and teaching team members how to function more effectively, is all part of effective team building.

Keywords: organization structure, team-work, effectiveness team, building team

1. UVOD

Brze druš

tehnoloških promena, organizacije sve više koriste timske strukture. One se više ne mogu oslanjati samo na nekoliko vrsnih operativaca da bi osvojili ili zadržali tržišnu poziciju. Praksa je pokazala da prisustvo sposobnih, edukovanih i inteligentnih pojedinaca u preduzećima nije dovoljno za postizanje uspeha. Nemogućnost koncentrisanja znanja i funkcija na pojedinačne osobe, kao i složenost radnih procesa u savremenim organizacijama, nameću potrebu menjanja organizacione strukture. Ukoliko se namerava opstati u današnjem turbulentnom i hiperpromenljivom okruženju, mora se naći način podsticanja kreativnosti i razvoja punog potencijala zaposlenih na svim nivoima.

Timski način rada daje prednost jer se zajedničkim naporima postižu grupni rezultati koji prevazilaze zbir pojedinačnih rezultata. Od pojedinca se zahteva da bude timski radnik, a od grupe da bude tim, tako da se tek nakon zadovoljavanja ovih preduslova, može govoriti o postizanju vrhunskih rezultata i o mogućem uspehu nekog preduzeća.

Kako se timski rad, kako novi način rada, prvi počeo primenjivati u Japanu, sa razlogom se pominje mišljenje Yoshida Konda (2003), jednog od najznačajnijih imena u oblasti kvaliteta proizvodnje. Ovaj eminentni stručnjak smatra da timski rad daje mnogo bolje rezultate kada su u pitanju osobe koje imaju sposobnost samostalnog odlučivanja. Kondo dodaje da je veoma važno da se izbegavaju oštre granice u poslovima među članovima tima, kao i da se poveća nadležnost svakog od članova tima koja može delovati motivaciono. Snažan zajednički interes svih članova tima, a ne samo povećanje stepena odgovornosti, olakšava uspešan timski rad. Veoma je važno da članovi tima zajedno učestvuju i u planiranju i u organizovanju svog posla [10].

2. ZAŠTO ORGANIZACIJE IMAJU POTREBE ZA TIMOVIMA

Mnoga istraživanja na polju menadžmenta ukazuju da timovi mogu biti mnogo uspešniji u odnosu na tradicionalne korporacijske hijerarhijske strukture kada je reč o efikasnom i brzom donošenju odluka. Nekoliko izazova sugerišu da je izgradnja i održavanje efikasnog tima od velike važnosti [3]:

- *Fokus korisničkog servisa* – firme i kompanije širom sveta pomeraju se iz transakcionog,

ekonomskog pogleda na potrošače i klijente ka relacionom pogledu na korisnika. Transakcioni modeli timskog rada karakteristični su za nevezane razmene, kratkoročne su prirode, a sadrže malo interakcije između kupaca i prodavaca. Nasuprot tome, relacioni modeli timskog rada javljaju se tokom vremena, intenzivniji su i izgrađuju odnos između učesnika. Sa relacione tačke gledišta postoji dobar razlog za brigu o klijentima, sa obzirom da 85 procenata kupaca koji su prestali sa kupovinom u nekoj firmi, veruju da ta firma ne brine o njima ili njihovom poslovanju. Pored toga, sticanje novih kupaca košta 5 do 10 puta više od zadržavanja postojeće mušterije zadovoljnom. Intenziviranje timskog pozicioniranja na brigu o korisnicima, posmatrajući sa relacione perspektive, može stvoriti veliku dodatnu vrednost za organizaciju.

- *Takmičenje* – velike kompanije često se pojavljuju kao dominantni igrači na najvećim tržištima. Ovi industrijski lideri često imaju ogromnu ekonomiju obima i na tome zarađuju velike profite. Nihovi proizvodi dele mnogo pravila i propisa, tako da je timski rad od velike važnosti u smislu koordinacije aktivnosti različitih grupa i komponenti. S toga, ispoljavanje i izvlačenje onog najboljeg iz timova unutar kompanije postaje još važnije. To znači da se od ljudi može očekivati sve viša i veća specijalizacija u okviru svog stručnog područja. Ovakva ekspertska područja postaće još uža i međuzavisna. Takođe, kompanije i ljudi moraju da se oslanjaju jedni na druge da bi se dobio pristup njihovoj stručnosti. Ovo čini jezgro strukture timski baziranog pristupa poslu.
- *Informatičko doba* – u eri znanja, zaposleni su radnici znanja, a timovi predstavljaju integratore znanja. Informaciona tehnologija ima ulogu katalizatora ekonomije znanja. Uloga menadžera pomera se u skladu sa tim, oni nisu više prevashodno odgovorni za prikupljanje informacija od zaposlenih koji rade na nižim hijerarhijskim strukturama, a potom, na osnovu tih informacija donose upravljačke odluke. Njihova nova uloga je da identifikuju ključne resurse koji će na najbolji način implementirati ciljeve tima, a potom da olakšaju koordinaciju tih resursa za potrebe kompanije.
- *Globalizacija* – sve više globalna i brzohodajuća ekonomija zahteva stručnost specijalizovanih ljudi i stručnjaka u okviru kompanije koji treba da rade zajedno. Poput akvizicija, restrukturiranja, autorsinga i druge strukturalne promene zauzimaju mesto, imajući potrebu za koordinacijom koja postaje sve uočljivija. Promene u korporativnoj strukturi i povećanje specijalizacije nagoveštavaju na nove granice između članova organizacije. One istovremeno odvajaju i povezuju timove unutar organizacije, iako nisu uvek vidljive [1]. Ovi novi odnosi

zahtevaju od članova tima da nauče kako raditi sa drugima na ostvarivanju svojih ciljeva.

Postoji još jedna veoma bitna karakteristika timskog rada koja potvrđuje prednosti ovakvog dizajna organizacione strukture. Kada timovi dobro rade, stvaraju sinergiju tako što više ljudi sa različitim veštinama i sposobnostima konvergiraju u

šanse ka maksimalnoj manifestaciji sinergije. Maksimiziranje sinergije omogućava organizaciji priliku da bude efikasnija i ostvari veći učinak sa istim brojem ljudi [5].

3. KARAKTERISTIKE TIMOVA

Timski rad predstavlja skup međusobno zavisnih pojedinaca koji dele odgovornost za specifične rezultate u ime svoje organizacije [16]. Tim nisu svi oni koji na neki način rade zajedno. Tim je grupa ljudi koja se karakteriše međuzavisnošću po pitanju informacija, resursa, sposobnosti i koja nastoji kombinovanjem svojih napora i veština ostvariti zajednički cilj.

Saglasno Alderferu (1977), timovi poseduju pet ključnih definišućih karakteristika [1]:

- Timovi postoje da bi se postigao zajednički cilj – timovi proizvode rezultate za koje članovi imaju kolektivnu odgovornost.
- Članovi tima su međuzavisni po pitanju zajedničkog cilja – međuzavisnost je obeležje timskog rada. Ono podrazumeva da članovi tima ne mogu ostvariti svoje ciljeve individualno, te umesto toga moraju se oslanjati jedni na druge kako bi ispunili zajedničke ciljeve. Postoji nekoliko vrsta međusavisnosti zbog kojih se članovi tima moraju osloniti jedni na druge po pitanju informacija, ekspertize, resursa itd.
- Timovi su ograničeni i stabilni tokom vremena – ograničenost podrazumeva da se članovi tima mogu identifikovati i međusobno prepoznati kao njegovi pripadnici. Stabilnost se odnosi na mandate članova tima. Većina timova predviđa zajednički rad svojih članova, dovoljno dugo da bi se ostvario zajednički cilj tima.
- Članovi tima imaju autoritet da upravljaju svojim radom i internim procesima. Ovde se fokusira na timove u kojima član, kao individua, može u izvesnoj meri odrediti način izvođenja svog zadatka. Tako da, iako tim predstavlja vezujući lanac stvarajući od članova "zarobljenike" unutar grupe, "zatvorenici" imaju neko pravo u upravljanju svojim vlastitim radom.
- Timovi rade u kontekstu društvenog sistema – timovi nisu ostrva za sebe. Oni rade svoj posao u okviru većih organizacija, često sarađujući sa drugim timovima.

Prema Katzenbachu i Smithu (1993), pravi tim treba da poseduje šest osnovnih karakteristika [9]:

- Mali broj članova - timovi ne mogu da budu veliki, jer u protivnom članovi tima neće biti u stanju da dobro upoznaju snage i slabosti svakog pojedinca, a što je osnovni preduslov za uspešno funkcionisanje tima. Istraživanja učinka proizvodnih timova pokazala su da njihov broj, najčešće, varira od dva do dvadeset i pet članova. Važno je istaći i sledeće pravilo, koje glasi: što je broj članova tima manji, veća je verovatnost da će njegov razvoj i učinak biti veći.
- Zajednička odgovornost i zajednički rezultat - za funkcionisanje timova nisu neophodni rukovodioci koji izdaju naredbe šta je potrebno uraditi, već umesto toga članovi tima zajednički donose odluke koje su rezultat svih, a to je po pravilu, uvek bolje nego odluka i najboljeg pojedinca. Iz toga proizlazi interes za ujednačenim nivoom znanja svakog pojedinca.
- Odgovarajuće veštine - poželjno je da timovi poseduju adekvatan nivo znanja i veština, neophodnih za kvalitetno obavljanje posla. Različiti timovi imaju različite veštine. Osim specijalističkih, stručnih, svaki od njih mora da bude sposoban za analiziranje i rešavanje problema, donošenje pravih odluka i dobro komuniciranje. Učenje i lični razvoj je osnova kvalitetnog tima.
- Svrha postojanja tima - menadžment treba da definiše granice autoriteta tima, ali istovremeno treba da bude spreman i na određene korekcije, ako je to potrebno. Najbolji timovi u preduzećima su uložili dosta vremena u razumevanje, podešavanje i prihvatanje smisla svog postojanja i načina funkcionisanja, da bi tek onda počeli da daju značajne i velike rezultate.
- Jasno definisani ciljevi - ciljevi su povezani sa smislom postojanja tima. Jasni ciljevi pomažu timu da fokusira svoje snage na njih. Takođe, oni omogućavaju članovima da vide napredak i prepoznaju rezultate svoga rada.
- Opšti pristup - članovi tima moraju da se slože oko opštih pitanja, a ona su sledeća: ko šta radi, kako se koordinira aktivnostima, kako se postavljaju planovi, kakav je trening potreban, koja se metodologija primenjuje, itd.

4. CILJEVI I PERFORMANSE TIMA

Nastavljajući analizu istraživanja Katzenbacha i Smitha (1993), uočljiv je njihov stav da zdrav razum sugerise da timovi nemaju uspeh bez zajedničkog cilja [9]. Timovi se često formiraju, bez jasnog pravca ili smisla, iako mnogi istraživači dokazuju da su zaposleni skloni da bolje rade kada znaju kako da rade svoj posao i zašto to rade. Timovi koji traže viši nivo performansi treba da obezbede da svaki član razume i podržava pravo značenje i vrednost vizije i misije tima. Razjašnjavanje ciljeva na ovaj način, vezano za uloge svakog pojedinca i njihove odgovornosti,

čini veliki doprinos za stvaranje timskog potencijala. Od suštinskog značaja za bilo kakve performanse tima je da imaju ubedljive kratkoročne i dugoročne ciljeve koje pobuđuju izazov kako kod pojedinaca, tako i tima u celini.

5. TALENAT I VEŠTINE

Visokoproduktivni timovi moraju regrutovati i zadržavati najbolje talente, prebacivati postojeće članove sa mesta gde su manje produktivni na mesta na kojima mogu ispoljiti svoje talente u pravom svetlu. To je u skladu sa radom Buckinghama i Coffmana (1999), koji smatraju da ljudske resurse unutar tima, koji troše mnogo energije sa nižim individualnim performansama, treba pomoći i podsticati ka višim performansama kako bi mogli doprineti većem dostignuću čitavog tima [4]. Dok su izbor i obuka od velike važnosti za stvaranje i kultivisanje članova tima, kao permanentna potreba javlja kontinuirano praćenje njihovih individualnih performansi i vrsta talenata, da bi se osiguralo da svaka osoba shodno svojim predispozicijama, darovima i talentima najbolje se iskoristi za potrebe tima.

6. NORME I STANDARDI

Na funkcionisanje svake grupe, a posebno tima, veliki uticaj imaju timske norme. Timske norme su standardi liderstva koji se dele od strane članova tima za usmerenje njihovog ponašanja [6]. Vremenom, članovi tima obrazuju norme, odnosno poželjne oblike svakodnevnog ponašanja u grupi, o tome kako članovi tima treba da se ponašaju i na taj način određuju granice prihvatljivog ponašanja.

Norme mogu da budu propisane u obliku pravila ponašanja, ali su one uglavnom nepisane i članovi grupe ih poštuju i sprovode spontano, tako da se može zaključiti da norme predstavljaju neformalan oblik ponašanja. One vrše identifikaciju ključnih vrednosti, objašnjavaju ulogu očekivanja i daju doprinos da tim opstane.

Jehn and Mannix (1981), zapažaju da norme u visokoproduktivnim timovima uključuju visok nivo poštovanja između članova i kohezivnost unutar tima. Kohezivnost tima podrazumeva stepen solidarnosti i pozitivnih osećanja koje pojedinci u timu imaju jedni prema drugima. Kohezivnost je, u stvari, indikator koji pokazuje nivo uticaja koji ima grupa na svoje članove. Ako su članovi grupe više vezani za grupu, postoji manja verovatnoća da će kršiti timske norme [8].

Da bi timske norme dale očekivane rezultate, rukovodioci-lideri moraju da se ponašaju na sledeći način:

- Obezbeđivanje potpunog razumevanja svojih uloga i odnosa uloga u grupi, svih članova grupa kojima rukovode.
- Pravila treba da budu jasno napisana i da se jasno i nedvosmisleno prenesu svim članovima tima, kako postojećim članovima, tako i novim.
- Komunikacija sa članovima grupe i povratna informacija od članova grupe, o bilo kojim

promenama za koje oni misle da su potrebne u već postojećim ulogama i pisanim pravilima.

Pored postojanja normi, timovi mogu imati korist od organizacije timskih standarda. Jasne performanse standarda su esencijalne za visoke performanse timova. Upravljanje standardima stvara određen pritisak. Taj pritisak uključuje individualne predstave o očekivanjima, pritisak na timski učinak, pritisak na tim lidera, posledice uspeha ili neuspeha idr.

Saglasno sa Larsonom i LaFastom (1989), ljudi sa visokim standardima su oni koji uobičajene stvari rade na izavnrndan način. U tom smislu ova dva autora određuju tri zajedničke osobine bitne za razvijanje standarda izvrsnosti [11]:

- uspostavljanje standarda koji uključuju različite varijable vezane pojedinačne obaveze, motivaciju, samopouzdanje i performanse;
- zajedničku odgovornost;
- posvećenost razmatranju i proceni standarda čuvajući ih na taj način svežim i vrednim za tim.

7. IZGRADNJA POVERENJA

Poverenje nije nešto što se prirodno javlja u timovima - svaki član tima mora da svojim ponašanjem izgradi poverenje drugih. Kršenje obećanja, neispunjavanje očekivanja, neloyalnost prema drugim članovima, ogovaranje, splotkarenje sujeta, prepotentnost, bahatost, jesu elementi koji su glavni destruktori osvajanja poverenja. Nasuprot tome, ispunjavanje datih obećanja i očekivanja, odavanje priznanja, ispoljavanje lojalnosti, iskrenost i otvorenost, spremnost priznavanja grešaka i davanje izvinjenja, otvorenost u vezi davanja informacija, jesu karakteristike koje vode ka izgradnji poverenja unutar tima.

8. KONFLIKTI I KOMUNIKACIJE

Sukob predstavlja relevantan deo u nastanku timova visokih performansi. Konflikti mogu nastati na raznim relacijama: između pojedinaca, unutar i između grupa, organizacionih odeljenja, i slično. Pojava konflikata na ovim nivoima mogu biti posledica raznolikosti u kulturi, vrednostima, ciljevima, strukturama, zadacima i funkcijama, poslovnim procesima, autoritetu i procesima liderstva, spoljnim pritiscima, demografiji i individualnim preferencama [7].

Konflikti su sastavni deo izgradnje visokoproduktivnih timova. Ono što je vrlo bitno procenti jeste da li se radi o zdravim ili nezdravim konfliktima po tim. Sukobi ideja oko postizanja ciljeva, pitanja iz radoznalosti, konflikti uz uzajamno poštovanje jesu zdravi sukobi na kojima tim može još više ojačati. Naspurot njima lični sukobi, ispoljavanje ega i sujete jesu karakteristike nezdravih sukoba. Ukoliko su u timu prisutni destruktivni i nezdravi konflikti, model koji vraća tim na pravu stazu podrazumeva preispitivanje jasnoće postavljenih ciljeva, razumevanje perspektiva, kao i identifikaciju rešenja za postizanje željenog rezultata.

Otvorena komunikacija u timovima visokih performansi fokusirana je na treningu, umesto usmeravanju [14].

9. ULOGE U TIMU

Tim će biti efikasniji ako bude sastavljen od osoba različitih zanimanja. Na taj način svako će znati svoje zaduženja a rezultati će biti neuporedivo bolji. Istraživanja iz ovog područja zaključuju da će timovi u svom radu biti mnogo efikasniji ukoliko je prisutna ispravna kombinacija uloga članova u timu. Uloga je skup očekivanih tipova ponašanja koji se pripisuje osobi koja zauzima određeni položaj u društvenoj jedinici. Poznato je da članovi tima treba da poseduju adekvatne veštine i sposobnosti za obavljanje poslova.

Međutim, Prichard i Staton (1999) naglašavaju da je za efikasno funkcionisanje tima potrebno da tim bude podjednako orijentisan na zadatak kao i na socijalno emocionalna ponašanja članova [13]. Ljudima su po svojoj prirodi bliži oni koji su im slični, pa zbog toga više vole da sarađuju sa istomišljenicima. U svakom timu postoji potreba za različitim timskim ulogama, tako da su efikasnim timovima potrebne uloge članova koje se odnose na zadatak, ali i uloge koje se tiču brige za ljude. Uz pravilnu ravnotežu navedenih vrsta uloga tim će biti uspešan, a članovi tima zadovoljni.

- *Inovator* – pokreće inicijativu i kreira ideje. Maštoviti pojedinci, nezavisni i dinamični, ne trpe šablone.
- *Promoter* – prihvataju ideju od inovatora i pronalaza način za njenu promociju i prihvatanje. To su pojedinci koji poseduju sposobnost komunikacije i percepcije i imaju uverljiv i sampouzdan nastup.
- *Analitičar* – kreira moguće opcije, analizira prednosti i nedostatke i predlaže rešenje. To su pojedinci koji imaju znanja iz struke, dobro poznaju problem, mogućnosti preduzeća i okruženje.
- *Organizator* – pretvara ideje u akciju, definiše ciljeve, planira i organizuje aktivnosti.
- *Producent* – pojedinci koji znaju kako da iskoriste raspoložive mogućnosti i doprinesu da proizvod ili usluga odgovara standardima.
- *Kontrolor* – brine da se poštuju pravila i propisi, poslovne procedure, norme i standardi. Takvi pojedinci u timu doprinose da ostvareno bude u skladu sa planiranim.
- *Podržavalac* – doprinosi izgradnji poverenja, zalaganja i posvećenosti timu. Obezbeđuje stabilnost tima kroz podršku i ohrabrivanje članova tima.
- *Savetnik* – deluje preventivno da se ne bi donela pogrešna odluka.
- *Integrator* – predstavlja vezivno tkivo tima. Svojim ponašanjem širi ideju zajedništva. Poštuje razlike u stavovima drugih članova tima,

promoviše odnose saradnje i kanališe moguće konflikte.

10. LIDERSTVO

Najkraće rečeno liderstvo predstavlja prosek usmeravanja aktivnosti članova grupa ka ostvarenju zadatka. Mnogi lideri zamišljaju njihovu ulogu izgradnje tima najefikasniju ako mogu uspostaviti pojedinačne odnose sa svakim podređenim ponaosob. Oni pogrešno izjednačavaju vođenje tima sa pojedinačnim upravljanjem ljudima u timu. Od timskog rada očekivano je da bude samo prirodna posledica. Kao rezultat toga, mnoge odluke su zasnovane na ograničenim informacijama, a ishodi odluka mogu neočekivano krenuti pogrešnim putem. Lideri koji kontrolišu sve detalje, upravljaju svim ključnim relacijama u timu, imaju sve dobre ideje i koriste tim za ispoljavanje njihovih vizija, često su preopterećeni i neproductivni. Timovi sa jakim liderima ponekad podlegnu pogrešnim, čak i katastrofalnim donošenjem odluka.

Lider ima dve glavne funkcije: funkciju dizajniranja, koja podrazumeva stvaranje strukture u okruženju tima (uslova rada, pristupa informacijama, podsticanje, obuka i edukacija), kao i funkciju podučavanja, što podrazumeva da lider ima direktnu interakciju sa timom..

Regan (1990) navodi neophodnost lidera sa sledećim kvalitetima [14]:

- imati viziju, što podrazumeva sposobnost videti krizu pre nego što se desi;
- ubedljivo mišljenje lidera o značaju ciljeva;
- organizovanje kvantitativnih ciljeva;
- biti uporan u zahtevanju ciljeva koje treba ispuniti;
- ti.

Pored dobre organizovanosti i odnosa među članovima tima, sinergetskom efektu u mnogome doprinose osobine tim lidera. U tom smislu Katzenbach i Smith (1993) navode šest elemenata neophodnih za dobro vođstvo tima [9]:

- Tim lideri moraju održavati svrhu i značaj ciljeva.
- i poverenja.
- Potrebno je da tim lideri obezbede mogućnost permanentnog usavršavanja veština svih članova tima, bilo da su one tehničke prirode, vezane rešavanje problema, donošenje odluka, ili interpersonalne.
- Efikasni tim lideri su vešti u upravljanju odnosima spolja, sa fokusom na uklanjanje prepreka koje se eventualno nađu na putu izgradnje timskih performansi.
- koji će tražiti zasluge.
- Tim lideri nikad ne ustuknu i ne povlače od obaveze preuzimanja pravog posla.

, kreirajući promene i oslobađajući energiju doprinosa članova [11]. Efikasni tim lideri tretiraju članove tima sa poštovanjem, slušaju i prihvataju povratne informacije, pokazuju toleranciju i fleksibilnost. Oni nude smernice i strukturu radi olakšavanja zadatka i u isto vreme održavaju fokus za akciju, podstiču dijalog i interakciju među članovima. Takođe, koriste razlike među članovima, kada te razlike unapređuju grupu, daju pohvale i priznanja za individualne i grupne napore i slave uspeh. Delovanjem na ovaj način, oni stvaraju atmosferu rasta i učenja. U tom procesu oni podstiču članove grupe da procenjuju svoje napredovanje i razvoj.

11. TIPOVI TIMOVA U ORGANIZACIJAMA

Timovi se u velikoj meri razlikuju u odnosu na njihov stepen autonomije odnosno kontrole u okviru organizacije. Konkretno, kako se autoritet distribuira u organizaciji? Ko je odgovoran za rutinsko praćenje i upravljanje performansama procesa u grupi. Ko je odgovoran za kreiranje i fino podešavanje dizajna grupe. Na osnovu iznešenog, u pogledu ovlašćenja u timovima, razlikujemo četiri vrste timova u organizacijama [6]:

- *Menadžer – vođa tima* – najveći broj tradicionalnih timova su oni gde je menadžer vođa tima. U ovakvim vrstama timova menadžeri se postavljaju kao vođe timova i odgovorni su definisanje ciljeva, metoda i funkcionisanje tima. Ostali članovi tima odgovorni su samo za izvršenje dodeljenih zadataka i poslova. Menadžment je odgovoran za nadzor i upravljanje performansama kompanije, nadgledanje dizajna, selekciju članova i povezivanjem sa organizacijom.
- *Samoupravljački ili samoregulišući timovi* – u njima menadžer ili lider tima određuje sveobuhvatne namere i ciljeve, ali tim ima slobodu da upravlja metodima kojim će postići postavljeni zadatak ili cilj. Ovi tipovi timova češća su pojava u organizacijama. Samoupravljačkim timovima poboljšava se produktivnost, kvalitet, štednja, moral zaposlenih, kao i redukcija njihove odsutnosti [15]. Navedene prednosti primetne su kako u proizvodnji, tako i u pružanju servisnih usluga.
- *Samorukovodeći ili samodizajnirajući timovi* – određuju svoje ciljeve i metode koje će ostvariti. Menadžment je odgovoran samo za organizacioni kontekst tima. Ovi timovi nude najveći potencijal za inovaciju, posvećenost ciljevima, poboljšanju motivacije i pružaju mogućnost za učenje i organizacione promene. Međutim, ovakvi tipovi timova su dugotrajni što stvara potencijal za sukob i njihova izgradnja može biti prilično skupa. Praćenje i kontrola njihovog napretka veoma je teška. I pored navedenih nedostataka, ovi timovi su čestu spremni za velika postignuća [12]. Samorukovodeći timovi idealni za rešavanje

kompleksnih, loše definisanih i dvosmislenih problema.

- *Samovladajući timovi* - obično su odgovorni za izvršavanje zadataka, upravljanje performansama svojih procesa, dizajniranje grupe, i dizajniranje organizacionog konteksta. Oni su ekstremni u pogledu kontrole i odgovornosti. U mnogim firmama, predsednik i glavni glavni operativni izvršilac zamenjeni su sa samovladajućim timom [2]. Ovakvi timovi obezbeđuju najveći potencijal u smislu učešća i posvećenosti, ali, sa druge strane, oni predstavljaju najveći rizik od loše usmerenosti.

12. ZAKLJUČAK

Dobri timovi nisu stvar sreće, već su rezultat napornog rada, pažljivog planiranja i obavezivanja. Iako ne postoje nikakve garancije, veruje se da razumevanje onog što čini timski rad prirodno dovodi do boljeg i efikasnijeg tima.

Postavljajući najbolji temelj za timove, važno je razmotriti ciljeve i resurse timova : Da li su ciljevi tima dobro definisani? Da li svi u timu znaju za njih? Da li su ciljevi u skladu sa ciljevima drugih članova organizacije? Ako ne, kako će se upravljati kada je konflikt neizbežan? Da li svi u timu imaju pristup resursima potrebnim za uspešno ostvarivanje cilja? Da li je organizaciona hijerarhija dizajnirana kako bi bi mogla pružiti pristup članovima tima tim resursima? Ako ne, može se stvoriti potreba da se ponovo razmotri struktura upravljanja u okviru koje timovi rade. Koja su prava članova tima u ostvarivanju svojih dužnosti, koga mogu kontaktirati i kojim informacijama mogu upravljati?

Takođe je važno proceniti postojeće strukture za podsticanje članova tima, kao i za one van tima sa kojima članovi tima imaju interakcije. Da li svi imaju pravo inicijative (da rade stvari koje treba da rade)? Da li su članovi tima stimulisani podjednako sa drugima u okviru tima i organizacije? Da li sarađuju jedni sa drugima i u potpunosti dele informacije i resurse?

Ne postoje instant rešenja za strukturu tima. Izbor strukture grupe, kao i podsticaja kojima se motivišu pojedinci u njoj relevantni su faktori koji doprinose uspehu svakog tima. Dizajniranje efikasnih timova predstavlja veštinu koja zahteva temeljno razumevanje timova, kako bi se obezbedilo da njihov namenski rad bude efikasan.

LITERATURA

- [1] Alderfer, C. P. (1977) *Improving Life At Work*, Group and intergroup relations. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.),
- [2] Ancona, D.G., Nadler, D.A. (1989) *Top hats and executive tales: Designing the senior team*. Senior Management Review 31
- [3] Beyerlein, M. (2000) *Work teams: Past, present and future*, Social Indicators Research Series Volume 6, Boston: Kluwer Academic,
- [4] Buckingham, M., Coffman C. (1999), , *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon & Schuster, New York
- [5] Drake International group of company, (2005) *Team building magic*, Drake International NA, Sixsense Inc.
- [6] Hackman, J. R. (2002) *Leading teams: Setting the stage for great performances*, Harvard Business School Press, Boston
- [7] Jehn, K. A., Chatman, J. A. (2000) *The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance*, The International Journal of Conflict Management vol. 11.
- [8] Jehn, K. A. , Mannix, E. A. (2001) *The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance*, Academy of Management Journal, 44.
- [9] Katzenbach, J. R., Smith D. K. (1993) *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*, New York, Harper Business,
- [10] Kondo, Y. (1993) *Human motivation*, 3A Corporation, Tokyo
- [11] Larson, C. E., LaFasto, F. M. J. (1989) *Teamwork: what must go right, what can go wrong*, Newbury Park, California: Sage Publications,.
- [12] Orsburn, J.D. at All (1990) *Self-directed work teams: The new American challenge*, Irwin, Chicago.
- [13] Prichard, J.S., Staton N.A. (1999): *Testing Belbin's team role theory of effective groups*. The Journal of Management Development, Vol. 18, No. 8
- [14] Regan, M. D. (1999) *The journey to teams: A practical step-by-step implementation plan*. Holden Press, New York,.
- [15] Stewart, G.I., Manz, C.C. (1995) *Leadership and self-managing work teams: A typology and integrative model*. Human Relations 48.
- [16] Sundstrom, E. D., De Meuse, K. P., Futrell, D. (1990). *Work teams: Applications and effectiveness*. *American Psychologist*, 45(2).