

TIMOVI I TIMSKI RAD U ORGANIZACIJI

Anetta Der Radivojević
Beograd, Jun 2011.



SADRŽAJ

- Pojam i vrsta grupe;
- Struktura grupe;
- Pojam i vrsta tima ;
- Kreiranje efektivnih timova i
- Sastav tima.





POJAM I VRSTA GRUPE



RADNA GRUPA VS RADNI TIMOVI

- *Grupa* je skup dvoje ili više ljudi koji stupaju u međusobne interakcije, dele zajedničke ciljeve i interese i percipiraju sebe kao grupu. Nastaju planski ili spontano.
- *Radna grupa* se formira prvenstveno sa ciljem da razmenjuje informacije i donesi odluke da bi pomogla svakom članu da obavi posao efektivnije i efikasnije.
- *Radni timovi* su grupe čiji članovi intenzivno rade na određenom, zajedničkom zadatku (ostvarivanju cilja) koristeći svoju pozitivnu sinergiju, individualnu i zajedničku odgovornost i dodatne veštine kroz koordinisan napor.

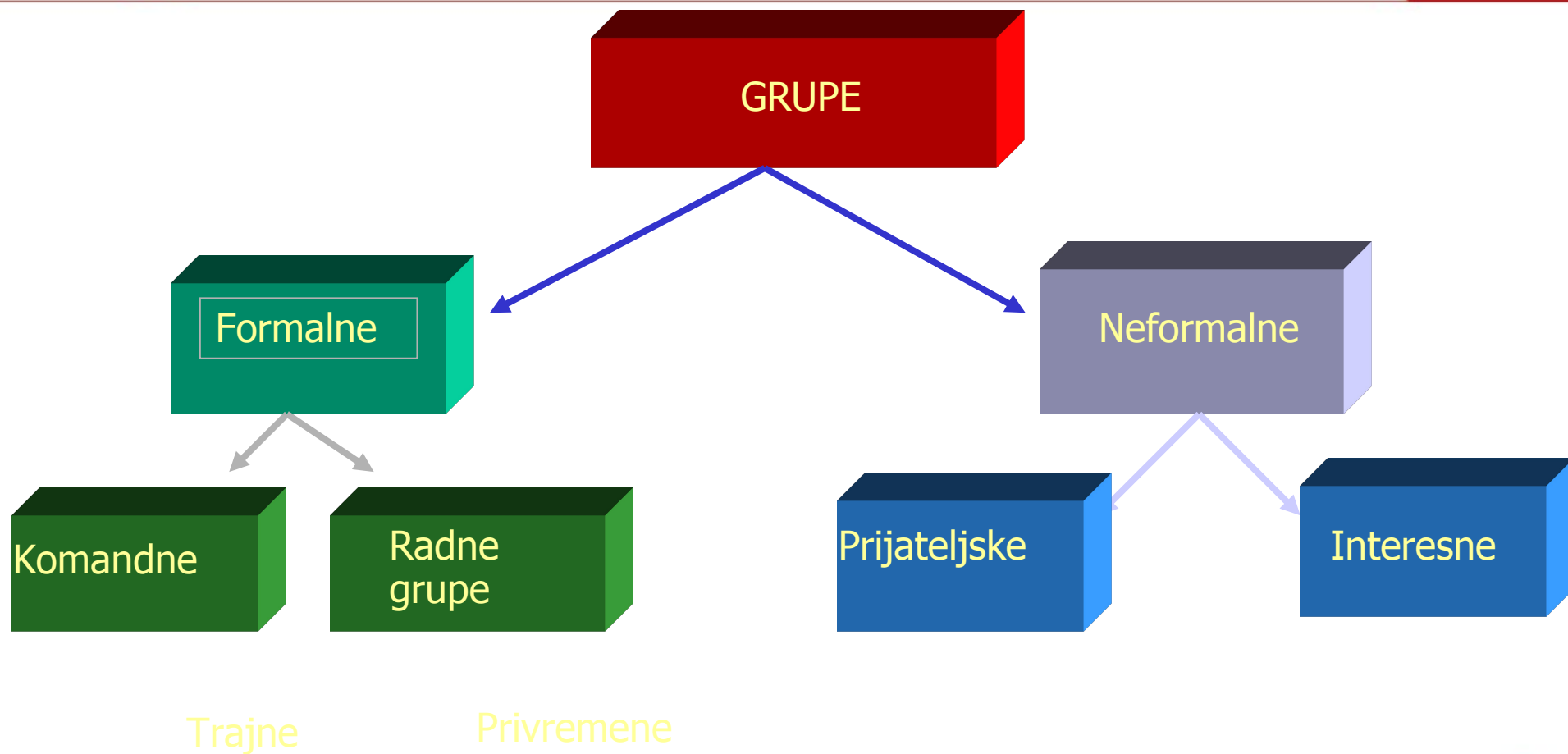


RADNA GRUPA VS RADNI TIMOVI

RADNA GRUPA	OSOBI NA	RADNI TIM
Deljenje informacija	Cilj	Zajednički učinak
Neutralan ili negativan	Sinergija	Pozitivan
Individualna	Odgovornost	Individualna i zajednička
Slučajne i različite	Veštine	Komplementarne



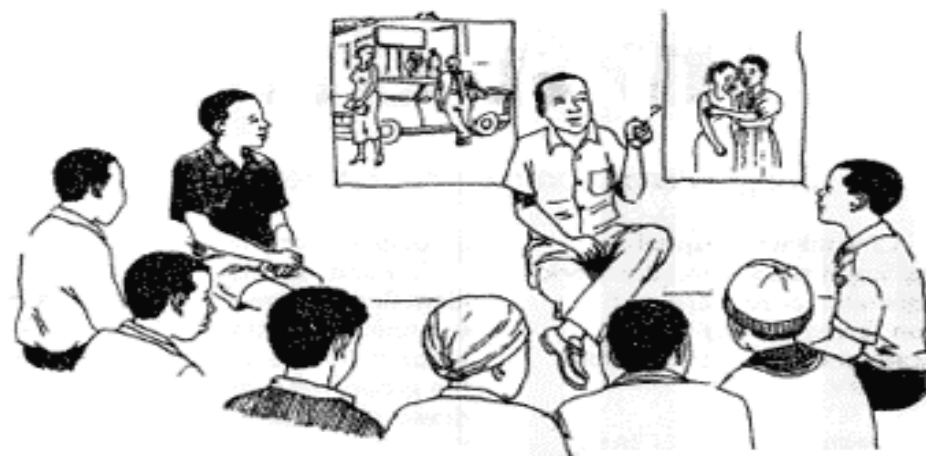
VRSTE GRUPA



VRSTE GRUPA

- *Formalne grupe* se stvaraju planski (formalno doneta odluka o zasnivanju) i imaju unapred određenog lidera, strukturu odnosa, uloge, norme kao i ciljeve rada.
 - *Komandne grupe*- na čelu je linijski autoritet
 - *Grupe zadataka ili radne grupe*- zaposleni ili rukovodioci različitih komandnih grupa
- *Neformalne grupe* nastaju spontano na radnom mestu, kao odgovor na potrebu za društvenim kontaktom. One se formiraju obično na bazi prijateljskih odnosa i zajedničkih interesa.
 - *Prijateljske grupe*- zaposleni sličnih interesovanja, znanja, osobina
 - *Interesne grupe*- imaju zajednički interes





Carefully chosen pictures can be used in FGDs to provoke detailed discussion.

STRUKTURA GRUPE



ULOGE

- *Uloge* su obrasci ponašanja koji se očekuju od nekoga ko zauzima određeni položaj u nekoj od društvenih jedinica.
- Svi mi smo nosioci različitih uloga, i naše ponašanje zavisi od toga u kojoj smo „ulozi“.
- *Percepcija uloge* je skup ponašanja koja se vezuje za određenu poziciju u grupi onako kako ih vidi nosilac same uloge.
- *Očekivana uloga* je skup ponašanja koja grupa očekuje od člana koji se nalazi u određenoj poziciji.

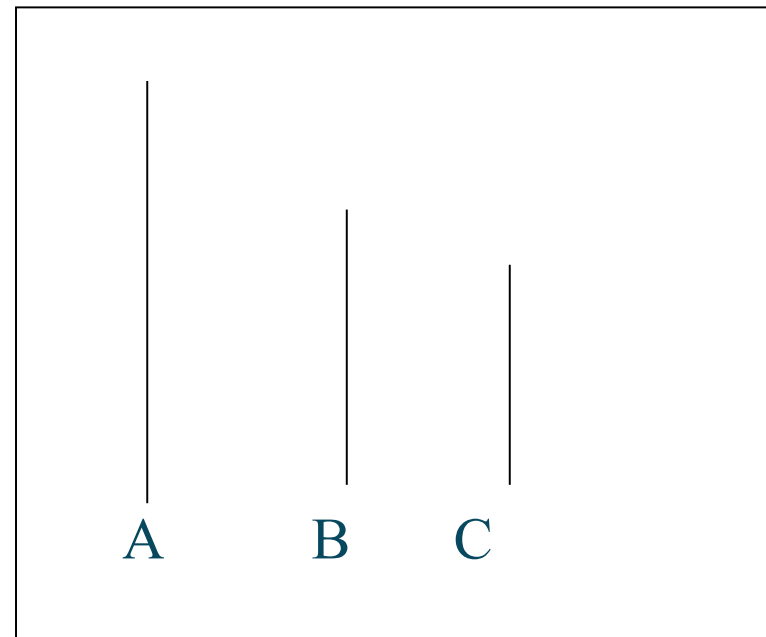
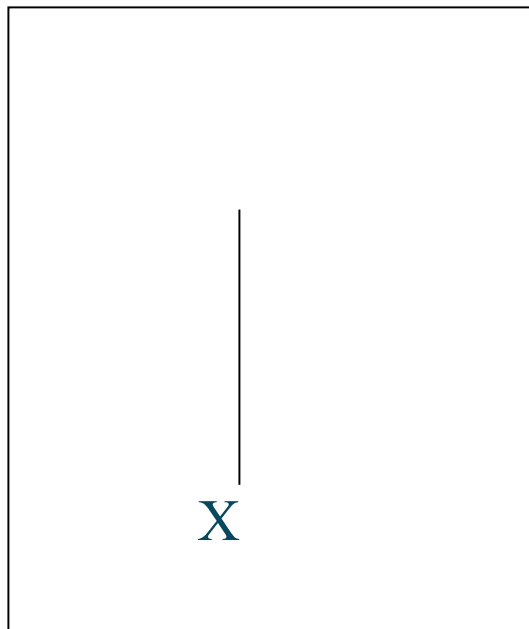


GRUPNE NORME I NJIHOVO PRIHVATANJE

- *Norme* su prihvatljivi standardi ponašanja za sve članove jedne grupe. Norme govore ljudima šta trebaju i šta ne trebaju da rade u određenim okolnostima.
- Norme preuzmu funkcije kontrole.
- *Konformizam* je *prihvatanje* grupnih normi ponašanja od njenih članova.
- Potpuno konformiranje podrazumeva da promene i mišljenje i ponašanje, dok kod delimičnog konformiranja članovi grupe prilagođavaju svoje ponašanje zahtevima grupe ali ne i mišljenje.



POSLEDICE KONFORMIZMA



KOHEZIVNOST GRUPE

- Odnosi se na stepen međusobne privlačnosti grupe za pojedinca i stepen zalaganja članova grupe u ostvarivanju cilja grupe.
- Snažan timski duh i identifikacija članova grupe sa samom grupom.
- Stepenn kohezivnosti grupe može da se poveća pomoću sledeće strategije:
 - Smanjenje veličine grupe,
 - Podsticanje slaganja o ciljevima grupe,
 - Povećanje frekvencije međusobnih interakcija članova grupe,
 - Stvaranje homogenijeg sastava grupe,
 - Fizičko/socijalno izolovanje grupe od okoline,
 - Nagrađivanje grupe umesto njenih članova pojedinačno.
- Kohezivnost je povezan sa produktivnošću grupe.



KOHEZIVNOST GRUPE

KOHEZIVNOST

Visoka

Niska

Visoke

**GRUPNE
NORME
PERFORMANSI**

Visoka
produktivnost

Srednja do
visoka
produktivnost

Niske

Niska
produktivnost

Niska do
srednja
produktivnost



ZABUŠAVANJE U GRUPI

- Individualni učinak u grupi kod obavljanja zbirnih zadataka se smanjuje sa povećanjem grupe.
- Razlozi: konformizam (prilagođavanje onima koji ne obavljaju svoj deo posla), disperzija odgovornosti (rezultati grupe se ne mogu pripisati nijednoj osobi).
- Mere protiv grupnog zabušavanja:
 - Učiniti pojedinačne doprinose prepoznatljivim;
 - Učiniti radne zadatke važnim i interesantnim;
 - Nagrađivati i kažnjavati individualne doprinose.





TIMOVI



TIMOVI

- T.E.A.M (“together everyone achieves more”)
- Posebna vrsta radnih grupa koja ima sledeće karakteristike:
 - Cilj tima je kolektivni rezultat;
 - Rezultat rada tima je posledica interakcija unutar njega
 - Performanse timova često su iznad sume učinaka članova tima;
 - Odgovornost tima za performanse je kolektivna, a ne individualna;
 - Veštine i sposobnosti članova tima komplementarne ;
 - Uloga vođe je podeljena (različiti članovi tima preuzimaju ulogu lidera u različitim vremenskim periodima).



PRVI RADNI TIMOVI

GODINA UVOĐENJA	KOMPANIJA
1962.	Procter & Gamble
1973.	Cummins Engine
1975.	General Motors
1982.	Digital Equipment
1982.	Ford Motor Company
1983.	Tektronix
1985.	General Electric
1985.	LTV Steel
1985.	Champion International



VRSTE TIMOVA

- Timovi za rešavanje problema,
- Samoupravni timovi (self-managed teams),
- Interfunkcionalni timovi,
- Virtuelni timovi i
- Globalni timovi.



TIMOVI ZA REŠAVANJE PROBLEMA

- Sastoje se od 5-12 zaposlenih iz istog odeljenja, sastaju se svake nedelje po nekoliko sati da se dogovore oko načina poboljšanja kvaliteta, efikasnosti i radne sredine.
- Članovi grupe razmenjuju ideje ili daju predloge o tome kako unaprediti proces i metod rada.
- Retko imaju ovlašćenja da unilateralno primenjuju bilo koju od predloženih mera- razvoj *samoupravnih timova* koji ne samo da su rešavali probleme već i primenjivali rešenja i preuzimali punu odgovornost za ishod.



SAMOUPRAVNI TIMOVI

- Sastoje se od 10-15 ljudi.
- Specifična vrsta timova koja ima autoritet da samostalno postavlja svoje ciljeve, bira svoje metode i tempo rada, postavlja organizaciju tima i itd.
- Davanjem autoriteta odlučivanja onima koji su najbliži problemima skraćuje proces njihovog rešavanja i da se iskorišćavanjem informacija i znanja na nižim hijerarhijskim nivoima povećava kvalitet odluka.
- Povećava se participacija, zadovoljstvo i motivacija zaposlenih.



INTERFUNKCIONALNI TIMOVI

- Najčešće korišćena vrsta timova.
- Interfunkcionalni timovi sastoje se od zaposlenih na istom hijerarhijskom nivou ali iz različitih oblasti rada koji rade zajedno da bi obavili zadatak ili realizovali projekat.
- Oni su članovi jedne organizacije ali mogu da uključuju članove iz drugih organizacija.



VIRTUELNI I GLOBALNI TIMOVI

- U virtuelnim timovima ljudi međusobno komuniciraju uz upotrebu savremenih elektronskih komunikacija.
- Globalni timovi mogu da budu bilo koji od prethodno pobrojanih vrsta timova, njihova članovi dolaze iz različitih zemalja i različitih nacionalnih kultura.



"Ok, now that I have you all here..."





KREIRANJE EFEKTIVNIH TIMOVA



OSObine EFEKTIVNIH TIMOVA

- Definisavanje radnog zadatka tima- značaj i identitet;
- Definisavanje autoriteta tima;
- Određivanje optimalne veličine tima (5 do 7);
- Izbor članova tima:
 - Znanje, veštine, kompetencije su komplementarne;
 - Veštine i sposobnosti- tehničke, interpersonalne i sposobnost rešavanja problema;
 - Ličnost članova tima- analitičnost, kooperativnost, ekstravertnost, emocionalna stabilnost, samopouzdanje, fleksibilnost i preferencija ka timskom radu.



OSOBBINE EFEKTIVNIH TIMOVA

- Trening članova tima;
- Kontekst rada tima kao superstrukture u organizaciji:
 - Pozicija tima u organizacionoj strukturi- odnos tima i regularne organizacione strukture,
 - Resursi za rad tima- materijalni, finansijski i radno vreme članove tima,
 - Sistem nagrađivanja i ocenjivanja performansi-pokazatelji uspeha, nagrade i kazne članova tima.



10 PRAVILA EFIKASNOG TIMSKOG RADA

- 1) Interpersonalna klima bez dominacije pojedinaca,
- 2) Članovi trebaju imati iste šanse,
- 3) Vođe tima moraju voditi računa o potrebama pojedinaca i grupe,
- 4) Članovi u timu učestvuju dobrovoljno,
- 5) Mišljenja manjine treba hrabriti i o njima raspravljati,
- 6) Neslaganja treba razmatrati razložno i tolerantno bez emocija,
- 7) Suzbijati “skrivena namere”,
- 8) Neslaganja što pre okončati,
- 9) Svi imaju istu odgovornost za uspešan završetak,
- 10) Ako niste za konsenzus izdvojte svoje mišljenje.



VOĐA TIMA TREBA DA:

- Sluša (bude pažljiv, ne prekida, pohvaljuje, sumira...)
- Saraduje (izbegava prisilu i agresivnost, razmatra dobre predloge, predlaže nove ideje...)
- Podstiče (realizaciju ciljeva, sumira rezultat, preispituje zadatke...)



KOMUNIKACIJSKI STIL VOĐE

JEZIK TRADICIONALNOG MENADŽERA	JEZIK TIM LIDERA
Ja	Mi
Tvoje/vaše	Naše
Ne slažem se	Da li ste razmišljali o tome...
Trebali ste bolje uraditi	Mi možemo bolje
Šta ćete uraditi povodom toga?	Šta ćemo uraditi?
Ja predlažem	Šta predlažete?
Evo šta ja mislim...	Kakav je naš konsenzus?
Vi imate problem	Imamo problem...



ULOGE ČLANOVA TIMA

- *Specijaliste za zadatke* posvećuje svoje vreme i energiju postizanju ciljeva. Predlaže nova rešenja, procenjuje ostale predloge i želi da sazna što više informacija.
- *Osoba sa socio-emocionalnu ulogom* posvećuje vreme i energiju emocionalnim potrebama članova tima i njihovom socijalnom jedinstvu. Nastoji da ublaži tenzije i konflikte u grupi.
- *Dvostruke uloge*-osobe pomažu ostvarenju zadatka i podražavaju emocionalne potrebe tima istovremeno. Ovakve osobe mogu da postanu vodje tima jer zadovoljavaju dve potreba.
- *Neopredeljeni* ne učestvuju i na taj način vrlo malo doprinose poslu i socio-emocionalnim potrebama.

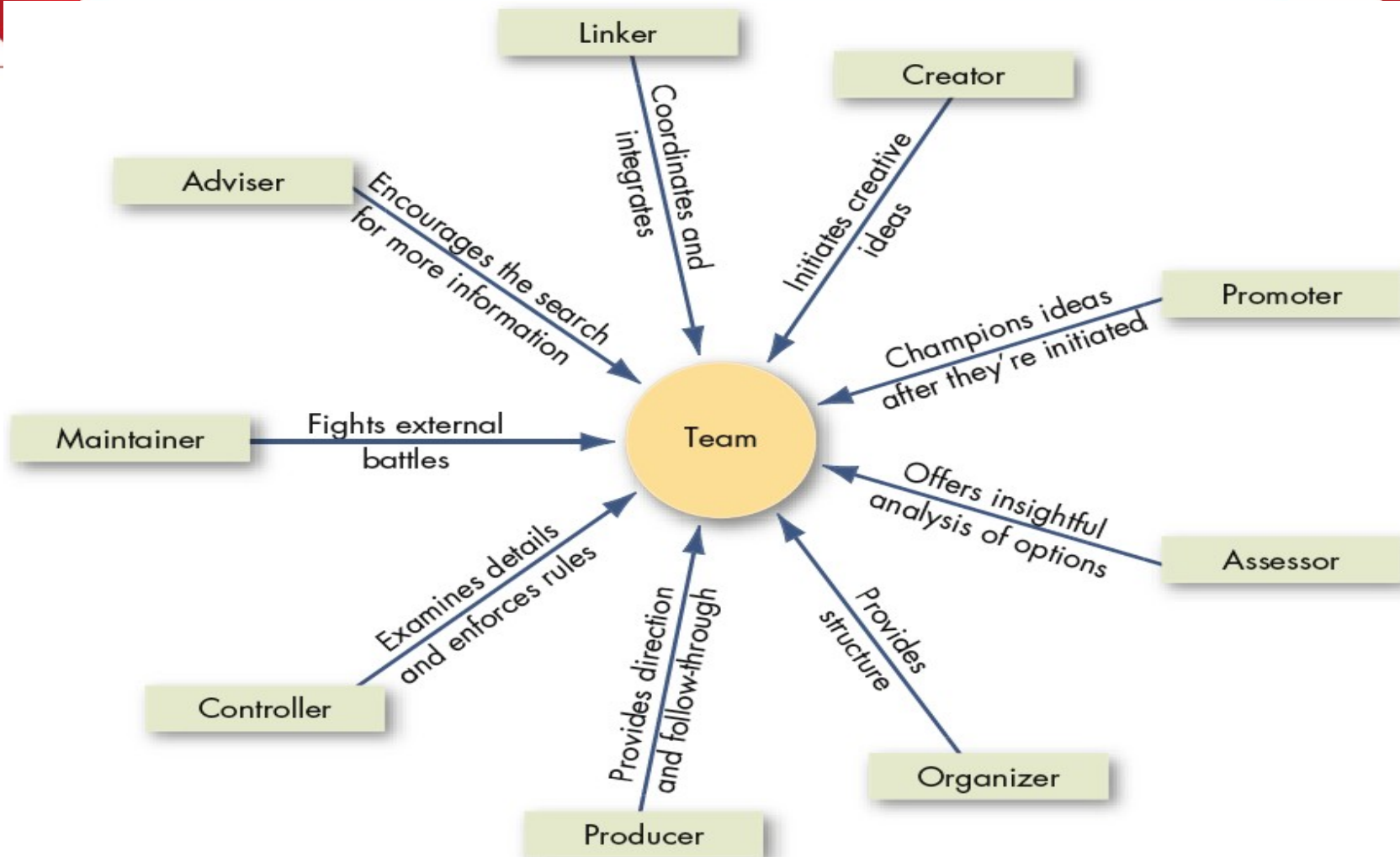


SASTAV TIMA

- Kreator-predlaže kreativna rešenja i ideje.
- Promoter-bori se za inicirane ideje.
- Ocenjivač- predlaže duboke analize svake mogućnosti.
- Organizator- podržava strukturu.
- Producent-daje uputstva i prati pravac kretanja.
- Kontrolor- proučava detalje i primenjuje pravila.
- Održavatelj (ambasador)- bori spolje bitke.
- Savetnik- ohrabruje potragu za daljim informacijama.
- Koordinator- povezuje i integriše.



SASTAV TIMA



HVALA NA PAŽNJI!

