

Timski rad

Praktikum iz poslovne komunikacije

Miloš Milutinović

milos.milutinovic@eestec.etf.rs

Marko Mišić

marko.misic@etf.rs

Osnovna pravila

- **Tačnost** – raspored je fleksibilan, ali trebalo bi svi da poštujemo ono što se jednom dogovorimo
- **Participacija** – aktivno slušanje, otvorena i iskrena komunikacija, konstruktivni komentari
- Sva **pitanja** imaju poentu
- **Poštujemo** druge slušaoce i njihov doprinos predavanju

2

Sadržaj

- Definicija tima
- Funkcije i karakterisitke timova
- Vrste timova
- Faze formiranja
- Donošenje odluka
- Atmosfera u timu

3

Šta je to tim?

- Tim predstavlja grupu individua koje imaju zajednički cilj i u okviru koje se zadaci raspodeljuju na osnovu veština pojedinaca
- Timski rad je sredstvo koje omogućava prosečnim ljudima da postižu natprosečne rezultate

4

Zašto radimo u timu? (1)

- Zbog podele posla i potrebe da posebne zadatke organizacije obavljaju posebni delovi, organizacija se deli na timove
 - Za obavljanje većih poslova obično je potrebna saradnja ljudi
- Komunikacija, nove ideje, razmena iskustva
- Timski rad smanjuje troškove, skraćuje rokove i donosi zadovoljstvo učinjenim

5

Zašto radimo u timu? (2)

- Dodatna vrednost – **efekat sinergije**
 - U timu ljudi postižu više nego što bi to mogla grupa pojedinaca koji ne sarađuju na istom poslu
 - Što su ljudi u timu različitiji efekat sinergije je jači
- Ljudi su spremniji da rade više, bolje, motivisanije ako znaju da nisu sami, nego da su i ostali spremni da „povuku“ kada treba

6

Karakteristike tima

- Svi ljudi u timu imaju isti cilj
 - Rešenje zadatka, dobijanje utakmice, uspešno završen projekat...
- Postoji zajednički identitet
 - Članovi tima dele zajedničke vrednosti
 - Rad u timu pruža osećaj zadovoljstva, status i sigurnost
 - U timu je kolektivna svest jača od svesti pojedinaca (“mi” ispred “ja”)
- Ispoljava efekat sinergije
 - Zajedno je sve lakše!

7

Razlika – tim, grupa, ekipa

- **Grupu** čine ljudi koji imaju zajednički cilj i uređene odnose, ali bez zajedničkog identiteta
 - Studenti koji protestuju...
- **Ekipa** je grupa ljudi koja ima zajednički cilj, ali je komunikacija jednosmerna
- **Tim** je grupa ljudi koja poseduje komplementarne veštine i ima zajedničku misiju, viziju, cilj i međusobnu odgovornost

8

Funkcije timova

- Raspodela, rukovođenje i izvršavanje konkretnih zadataka
- Rešavanje problema i donošenje odluka
- Omogućavanje ljudima da učestvuju u donošenju odluka
- Koordinacija i povezivanje
- Prenošnje informacija
- Pregovaranje ili rešavanje sukoba
- Jačanje privrženosti i angažovanja u organizaciji

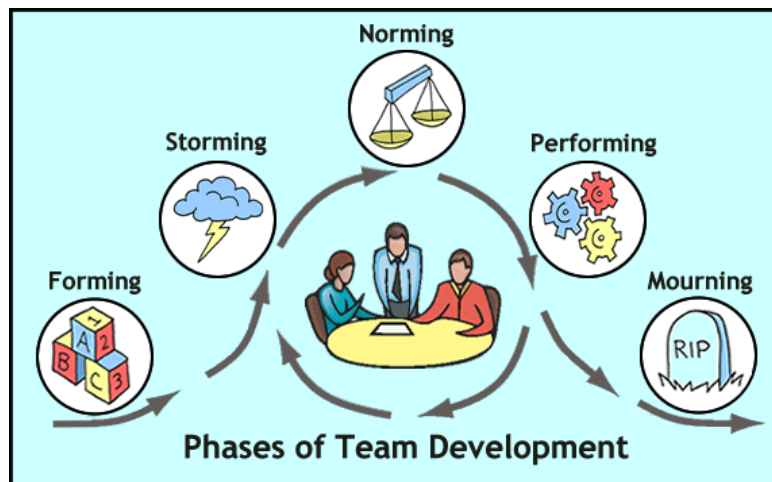
9

Vrste timova

- Formalni timovi
 - Nastaju iz hijerarhijske (formalne) šeme organizacije
 - Lideri se biraju ili imenuju
 - Trajni ili privremeni u zavisnosti od specifičnosti zadatka koje obavljaju
- Neformalni timovi
 - Proizilaze iz potrebe ljudi da se druže i sarađuju
 - Lideri se izdvajaju postepeno tokom interakcije članova tima
 - Obično ga čine ljudi sličnog ranga koji rade na istom poslu ili odeljenju

10

Faze formiranja tima



11

Faze formiranja tima – forming (1)

- Odabir adekvatnih ljudi koji će činiti tim
 - Po nekim karakteristikama trebaju da budu homogeni, po nekim heterogeni
 - Ujednačenost po kognitivnim sposobnostima
 - Različitost u pojedinačnim znanjima i veštinama
- Heterogenost veština i znanja omogućava članovima tima specifični lični doprinos rešavanju problema
- Važna pravilna kombinacija znanja i veština, uloga i stilova njegovih članova
 - Nepisano je pravilo da bi članovi tima trebalo da znaju da obave barem 80% svakog zadatka koji obavlja tim

12

Faze formiranja tima – forming (2)

- Ova faza se uglavnom sprovodi kroz:
 - Međusobno upoznavanje članova tima
 - Druženje, neformalni razgovor, sastanke
- Prilikom formiranja tima potrebno je usmeravanje
 - Međutim, članovi tima ne treba da imaju osećaj da su nadgledani ili testirani
- Formiranje uspešnog tima može potrajati mesecima!

13

Faze formiranja tima – storming (1)

- Najteža i najvažnija faza formiranja tima
- U ovoj fazi treba da se identifikuju razlike između članova tima
- Nastaju konflikti i borba za moć
- Prepoznavanje vođe tima
- Poenta ove faze je da se problemi u timu identifikuju i prevaziđu

14

Faze formiranja tima – storming (2)

- Vrlo je bitna otvorena, poštena i iskrena komunikacija među članovima tima
- Važno je na vreme reći šta nam to smeta kod drugih u timu i razgovarati o potencijalnim problemima
- Uspešan izlazak iz ove faze stvara jake, produktivne i dugotrajne timove!
 - “Snaga je u našim razlikama, ne u našim sličnostima”

15

Faze formiranja tima – norming

- U ovoj fazi se definišu
 - Pravila, uloge i dužnosti u timu
 - Ciljevi
 - Načini rada
- Usklađivanje odnosa, poštovanje potreba i sposobnosti svakog člana tima
 - Bez poštovanja nema poverenja!
- Bitno je uključiti sve članove tima prilikom definisanja “pravila igre”
- Bitno je planiranje vremena u ovoj fazi
 - Dobra priprema od 10 minuta zamenjuje 100 minuta stvarnog rada!

16

Faze formiranja tima – performing

- Faza aktivnog rada i akcije na projektu
 - Bitno je pravovremeno i odgovorno izvršavanje postavljenih zadataka
 - Nije trenutak za nove ideje i diskusiju, već ostvarenje prethodno dogovorenih ciljeva
- Pravilno delegiranje poslova
- Jasna pravila i kriterijumi po kojima se radi
- Humor i pohvale (nagrađivanje uspeha) kao podsticaj za uspešan nastavak rada
 - Smanjuje pritisak na ljude, ojačava veze u timu

17

Faze formiranja tima – mourning

- Faza rasformiranja tima
- Osećaj ispunjenosti i zadovoljstva zbog uspešno obavljenog posla
- Potrebno je da ljudi shvate da je projekat završen i da se treba okrenuti narednim projektima i zadacima
 - Psihološki efekat razgovora o projektu u prošlom vremenu

18

Upravljanje i komunikacija

- Vođe timova imaju značajan uticaj na uspešnost tima
- Uspešne su one vođe koje ispunjavaju (visoka) očekivanja svojih timova
- Uspešan vođa je spreman da deli autoritet i informacije sa članovima svog tima
- Komunikacija u timu mora biti iskrena, otvorena i redovna

19

Donošenje odluka (1)

- Timsko donošenje odluka doprinosi efektivnosti
- Donošenje odluka je kvalitetnije ukoliko:
 - Tim raspolaže boljim informacijama
 - Svi članovi budu pravovremeno informisani
 - Vođa tima je vešt u integrisanju mišljenja svih članova tima u zajedničku odluku

20

Donošenje odluka (2)

- Potrebno je poštovati stav manjine
 - Stav suprotan većinskom podstiče ljude da se bolje informišu i potraže nove argumente
 - Odluka većine se na taj način ili još više učvršćuje ili na vreme odbacuje kao pogrešna
- Kada se donese konačna odluka, svi članovi tima treba da je poštuju!

21

Atmosfera u timu (1)

- Neophodno je diskutovati i održavati dobru atmosferu u timu
- Šale i humor pospešuju veze u timu
- Svakoga treba saslušati – ignorisanje je zabranjeno!
 - Ignorisanje se smatra nepoštovanjem, a to direktno utiče na produktivnost!
- Pretnja u timu nije prikladna!
 - Pretnja je uvek na ličnom nivou i ljudi su spremni da žestoko brane svoj integritet ličnosti!
 - Kvari dobru atmosferu i opuštenost

22

Atmosfera u timu (2)

- Dozvoljena je samo konstruktivna kritika!
 - Kolegi treba pažljivo ukazati na učinjene greške i načine kako da ih ispravi
 - Ljudi se uče na greškama i moramo im dati drugu šansu
- Kažnjavanje u timu nije prikladno!
 - Osećaj krivice se teško gubi, ljudi se izoluju
 - Ljudi ne pružaju svoj maksimum iz straha da ne ponove grešku i ponovo budu kažnjeni

23

Atmosfera u timu (3)

- Nerešeni problemi mogu uništiti tim
- Osećanje pritiska, izbegavanje članova tima, stvaranje klanova
- Dužnost vođe je da ove probleme prepozna, locira uzroke, predoči problem svima u timu
 - Problem treba zajednički rešiti
 - Sprečiti frustracije koje smanjuju produktivnost
 - Pokrenuti ponovo sinergiju u timu

24

Atmosfera u timu (4)

- Dobro integrisani timovi:
 - Efikasnije koordiniraju svoje aktivnosti
 - Više vremena posvećuju planiranju
 - Efikasnije rešavaju probleme
 - Iskazuju veću prilagodljivost i fleksibilnost
 - Lakše rešavaju zadatke gde je potrebna brza akcija ili intervencija
- Svaki uspeh doprinosi boljoj atmosferi i kohezivnosti članova u timu!

25

Ključna poruka

Tim.
Zajedno smo jači!
Možemo više i bolje!

Hvala na pažnji!

Pitanja?