

**Fakultet organizacionih nauka  
Univerziteta u Beogradu**

# **Vestine izgradnje timova**

***Doc. dr Natasha Petrovic***

april 2005. godine















# Sadržaj:

- uvod,
- definicija tima,
- timski rad,
- karakteristike tima,
- timovi visokih performansi,
- pojedinci u timu,
- guske,
- pouke.

# **Tim je**

manja grupa ljudi komplementarnih vestina posvecena zajednickoj “svrsi” i zadatim ciljevima za koje su odgovorni/zaduzeni.

## **U timu se radi zbog:**

- sinergetskog efekta,
- “mozdane oluje” (“brain storm/storming”),
- kreativnog pristupa resavanju problema,
- osecanja podeljene odgovornosti,
- vise uradjenog posla za manje vremena.



# **Timski rad je visoko vrednovana vestina na radnom mestu.**

Raditi zajedno radi dostizanja  
zajednickih ciljeva predstavlja osnovu  
svakog timskog rada.

# **Timski rad se ne ostvaruje sam po sebi**

vec se zasniva na vesticama komunikacije i rukovodjenja svih clanova tima.

# Timski rad obezbedjuje:

- konstantno poboljšanje kvaliteta rada,
- veću produktivnost,
- manje gubitaka u radu,
- manje odsustvovanja sa posla,
- zadovoljstvo radom,
- bolju komunikaciju,
- zapošljavanje novih ljudi,
- samopouzdanje zaposlenih,
- razvijanje TAKMICARSKOG DUHA.



Timski rad je  
ključ  
**modernog menadžmenta.**

# **Timski rad i “obucen” menadzment**

predstavljaju osnovne preduslove uspeha.

# **Preduslovi dobrog timskog rada odnose se na:**

- osnovne pretpostavke timskog rada,
- faktore okruženja rada tima.



# Osnovne pretpostavke timskog rada:

- koriscenje razlika u razvojne i kreativne svrhe,
- organizovanje tima,
- obezbedjivanje demokratske atmosfere,
- savladavanje tehnika misljenja,
- individualni rad sa pojedincima.

## **Faktori okruzenja rada tima:**

- otklanjanje tehnickih problema,
- ublazavanje socijalnog pritiska.

# **Nepostovanjem osnovnih pretpostavki timskog rada dolazi do:**

- sukoba vrednosnih sistema,
- lose zasnovanosti strukture tima,
- nekvalitetnog resavanja zadatka,
- problema pojedinih clanova tima,
- tehnickih problema,
- problema sa socijalnim okruzenjem.



## **Vazne vestine izgradnje timova odnose se na sposobnosti (I):**

- izvrsenja zajednickog cilja,
- slusanja misljenja i ideja drugih,
- fleksibilnosti/prilagodljivosti,
- otvorenosti u odnosu na sopstvena osecanja i ideje,

## **Vazne vestine izgradnje timova odnose se na sposobnosti (II):**

- da se bude i sledbenik i vodja po potrebi,
- da se posveti onome sto je najbolje za tim, cak i u slucajevima kada se to suprotstavlja licnim interesima.

## **Karakteristike dobrog tima su:**

- zajednicki ciljevi clanova tima,
- medjusobna zavisnost clanova tima (u smislu ostvarivanja krajnjeg cilja),
- izbalansiranost/usaglasenost.

# Karakteristike timova visokih performansi:

- postavljanje “visokih” ciljeva i njihovo pravovremeno izvodenje,
- visok stepen satisfakcije poslom,
- dobra medjusobna saradnja clanova tima,
- kompetentnost clanova tima,
- visok stepen autonomije,
- orijentisanost na kupca/korisnika,
- motivisanost,
- učenje na sopstvenim greskama.

## **9 ključnih funkcija u radu timova visokih performansi:**

1. Savetovanje.
2. Inovacije.
3. Promocija.
4. Razvoj.
5. Organizovanje.
6. “Proizvodnja”.
7. Kontrola.
8. Izgradnja.

**sta/ko nedostaje?**

# **Neko ko povezuje sve ove funkcije** **- *managerial linker***

On/ona je “centar” svih aktivnosti.

*(To je osobina koju svaki dobar menadzer mora da ima.)*



# Osobine koje mora da poseduje *managerial linker* :

- Slusa pre nego sto odluci.
- “Povezuje” clanove tima do kraja izvršenja zadatka.
- Na raspolaganju je za resavanje problema clanova tima i odgovoran/odgovorna je za njih.
- Odredjuje zadatke clanovima tima prema njihovim sposobnostima.
- Podrzava: postovanje, razumevanje i poverenje medju clanovima tima.

## **Pojedinci u timu moraju da znaju:**

- sebe i svoje dobre i loše osobine važne za posao/zadatak koji obavljaju,
- članove tima i njihove dobre i loše osobine.

**Niko nije savrsen,  
ali  
tim moze da bude savrsen.**

**Tim**  
je vise od  
**zbira brilijantnih pojedinaca.**

**Tim brilijantnih pojedinaca**  
je cesto  
manje efektivan  
od  
**brilijantnog tima pojedinaca.**





## **GUSKE**, ptice iz reda plovusa (*Natatores*), *porodice Lamellirostres*, rod *Anser*

se od labudova razlikuju po: zbijenom telu, kratkom vratu i kljunu, kao i visim nogama, koje su smestene po sredini tela.

Izvršno hodaju, plivaju doduse ne toliko dobro i brzo kao patke i labudovi, ali ipak spretno i dovoljno brzo.

Tesko je reci zasto su ljudi proglasili gusku glupom pticom, buduci da nas sve ono sto se moZe videti kod gusaka uci upravo obrnuto, jer sve vrste, bez ijednog izuzetka, spadaju medju pametne, oprezne i "budne" ptice.

# **Brilijantni tim – *GUSKE U JATU KOJE LETI NA JUG***



Letenjem u “V formaciji” guske lete brže za 71% nego kada bi svaka od njih letela pojedinačno.

Guske teže da ne izostaju jer to loše utiče na efikasnost leta jata.

Kada se “vodja” jata umori, prepusta mesto drugoj ptici (obično onoj neposredno iza njega).

Guske u pozadini formacije ohrabruju one napred da održe brzinu kojom lete.

Kada se jedna guska razboli ili je pogodjena, dve guske iz jata koje su letele najbliže njoj ostaju s njom sve dok se ne oporavi ili ...

# Pouka 1.

Zajednicki rad u timu dovodi do brzeg i efikasnijeg obavljanja zadatka.

*Ako članovi tima imaju zajednicki cilj i rade kao jedan, mogu da postignu svoje ciljeve mnogo brže i lakše jer imaju poverenja jedni u druge i koriste snage/veštine/sposobnosti svih članova tima u zajednicke svrhe.*

## Pouka 2.

Ignorisanje tima i rad “po svome” ne predstavlja “dobru ideju”.

*Da bi se ostvarili ciljevi tima, članovi tima moraju da ostanu u sinhronizovanom i zajedničkom pravcu, kao i da budu spremni ne samo da pruže već i prime pomoć.*

## Pouka 3.

clan tima ima “luksuz” da u timu radi mnogo “pametnije” i lakse nego kada bi radio sam.

*U timu se “isplati” rad na teskim zadacima, s obzirom da timski rad podrazumeva deljenje odgovornosti i rukovodjenja na sve clanove tima.*



## Pouka 4.

Uspesni timovi imaju clanove koji su kritichni kada je to potrebno, a sve sa ciljem usmeravanja tima ka izvrsenju zadatka.

*Kljucno je shvatiti da kriticizam pojedinih clanova tima ne predstavlja obeshrabrivanje, vec naprotiv ohrabrivanje tima da istraje u ostvarivanju svog cilja/zadatka.*

# Pouka 5.

Uspesni timovi imaju clanove koji su uvek tu jedni za druge, i u losim i u dobrim vremenima.

**“Lider je dobar kada ljudi jedva znaju da postoji, los kada mu se pokoravaju i klecaju pred njim, a najgori kada ga preziru. Dobar lider malo govori, a kada je njegov posao gotov i njegov cilj ispunjen, oni (ljudi) ce reci: Uradili smo to sami.”**

*Lao-ce (VI v. pre n. e.)*



# Hvala na paznji!

***Doc. dr Natasha Petrovic***  
***e-mail: petrovicn@fon.bg.ac.yu***

