

# RADNI TIMOVI, ORGANIZACIONO OKRUŽENJE I KULTURA



**Prirodno matematički fakultet, Kragujevac**  
Studijski program: Osnovne akademske studije informatike  
**Predmet: Osnovi preduzetničkog menadžmenta**

# RADNI TIMOVI

- ▶ Zašto se koriste radni timovi?
- ▶ Dobre i loše strane korišćenja timova
- ▶ Vrste timova
- ▶ Karakteristike radnih timova
- ▶ Poboljšanje efektivnosti radnih timova

# Zašto se koriste radni timovi?

- ▶ **Radni tim** - mali broj ljudi sa komplementarnim veštinama koji sebe smatraju uzajamno odgovornim za
  - ▶ ostvarenje zajedničkog cilja,
  - ▶ dostizanje ciljnih performansi i
  - ▶ poboljšanje međuzavisnih radnih procesa.
- ▶ Nisu rešenje za svaku situaciju.



# Prednosti timova

- ▶ Timovi pomažu preduzećima da *povećaju zadovoljstvo kupaca*.
- ▶ Timovi pomažu kompanijama da *poboljšaju kvalitet proizvoda i usluga*.
- ▶ Timski rad često stvara *veće zadovoljstvo poslom*.
  - ▶ **Unakrsna obuka** - obučavanje članova tima da obavljaju sve ili većinu poslova za koje su zaduženi ostali članovi tima.
  - ▶ Dostupnost poverljivih informacija (*open organization*).
  - ▶ Liderske odgovornosti.
- ▶ Timovi koriste *prednosti grupnog odlučivanja*.

# Nedostaci timova

- ▶ Visoka početna flutakcija timova.
- ▶ **Lenčarenje u kolektivu** - ponašanje članova tima koji ne ulažu dovoljno napora i ne obavljaju svoj deo posla.
- ▶ Nedostaci grupnog odlučivanja:
  - ▶ **jednoumlje** - članovi osećaju veliki pritisak da izbegnu međusobna neslaganja, tako da grupa može da odobri predloženi predlog i
  - ▶ **dominacija manjine** - samo jedan ili dva čoveka dominiraju u diskusijama u timu.



# Kada treba koristiti timove?

KORISTITE TIMOVE KADA...	NE KORISTITE TIMOVE KADA..
...za to postoji jasan, ubedljiv razlog ili svrha njihovog korišćenja.	...za to NE postoji jasan, ubedljiv razlog ili svrha njihovog korišćenja.
...posao ne može da se obavi ako ljudi ne rade zajedno.	...ljudi mogu da obave posao samostalno.
...mogu da se obezbede nagrade za timski rad i performanse.	...nagrade dobijaju pojedinci za individualno zalaganje i performanse.
...na raspolaganju imate sasvim dovoljno resursa.	...neophodni resursi nisu dostupni.



# Vrste timova prema stepenu autonomije

## Tradicionalna radna grupa

grupa sastavljena od dvoje ili više ljudi koji zajedno rade da bi postigli zajednički cilj.

## Tim za podsticanje učešća zaposlenih

menadžmentu pruža savete ili predloge u vezi sa konkretnim pitanjima.

## Poluautonomne radna grupa

donosi odluke i rešava probleme u vezi sa osnovnim zadacima u proizvodnji proizvoda ili pružanju usluga.

## Samoupravni tim

upravlja svim osnovnim zadacima u proizvodnji proizvoda ili pružanju usluge i kontroliše njihovo izvršenje.

## Samodefinisani tim

poseduju sve karakteristike samoupravnih timova, ali kontroliše i menja način organizovanja samog tima, radne zadatke i članove tima.

	TRADICIONALNE RADNE GRUPE	GRUPE ZA PODSTICANJE UČEŠĆA ZAPOSLENIH	POLUAUTONOMNE RADNE GRUPE	SAMOUPRAVNI TIMOVI	SAMODEFINISANI TIMOVI
<b>Kontrola organizacije</b>					
Tim					X
Zadaci					X
Članstvo					X
<b>Zadaci u proizvodnji / pružanju usluga</b>					
Donošenje odluka				X	X
Rešavanje problema				X	X
<b>Osnovni zadaci u proizvodnji / pružanju usluga</b>					
Donošenje odluka			X	X	X
Rešavanje problema			X	X	X
Informacije			X	X	X
Davanje saveta/predloga		X	X	X	X
Izvršenje zadataka	X	X	X	X	X



# Posebne vrste timova

## Interfunkcionalni tim

- tim sastavljen od zaposlenih iz različitih funkcionalnih oblasti organizacije.



## Virtuelni tim

- tim sastavljen od kolega iz različitih geografskih oblasti i/ili delova organizacije koje koriste telekomunikacione i informacione tehnologije da bi izvršili određeni organizacioni zadatak.

## Projektni tim

- tim koji je formiran da bi realizovao određene jednokratne projekte ili zadatke u ograničenom vremenskom periodu.



# Karakteristike radnih timova

- ▶ **Norme** - neformalno usaglašeni standardi kojima se reguliše ponašanje tima.
  - ▶ *Pozitivan uticaj* - veća posvećenost, viši stepen poverenja u menadžment i veće zadovoljstvo poslom.
  - ▶ *Negativan uticaj*
- ▶ **Kohezija** - u kojoj meri su članovi tima privrženi timu i motivisani da ostanu u njemu.
- ▶ **Veličina tima** - između šest i devet članova doprinosi visokom nivou kohezije, koji pozitivno utiče na performanse tima.



# Konflikti u timu

- ▶ Osnovni uzrok konflikta u timovima je neslaganje **oko ciljeva i prioriteta tima**. Ostali uobičajeni uzroci su nesuglasice oko pitanja vezanih za zadatke, nepodudaranje karaktera ili umor.
- ▶ **Kognitivni konflikt** proizilazi iz razlika u mišljenjima o konkretnim problemima. (**povećanje performansi**)
- ▶ **Afektivni konflikt** se odnosi na emocionalne reakcije do kojih može da dođe kada su nesuglasice lične, a ne profesionalne prirode. (**smanjenje performansi**)
- ▶ Tokom jedne timske aktivnosti često može da dođe i do kognitivnih i do afektivnih konflikata.



# Kako organizovati „good fight“

Treba raditi sa više, a ne sa manje informacija.

Treba definisati više alternativa da bi rasprava bila kvalitetnija.

Treba utvrditi zajedničke ciljeve.

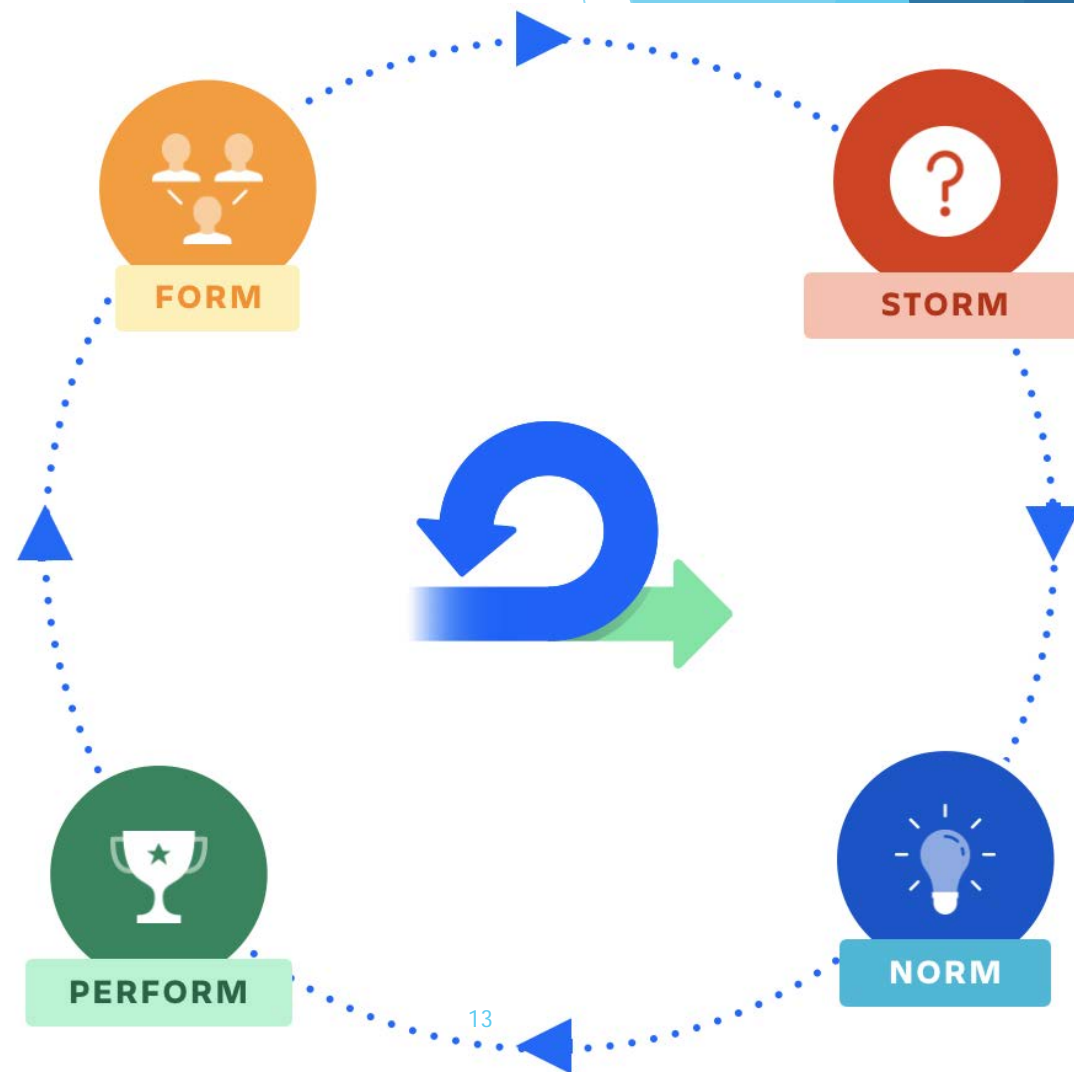
Treba uneti humor u radno okruženje.

Treba održavati ravnotežu moći tako što ćete što više ljudi uključiti u proces odlučivanja.

Treba rešavati probleme ne insistirajući i na konsenzusu.

# Faze u razvoju tima

- ▶ **Formiranje** - članovi tima se upoznaju, formiraju početne utiske i počinju da definišu timske norme.
- ▶ **Previranje** - karakterišu konflikti i nesuglasice jer se članovi tima spore povodom toga šta tim treba da radi i na koji način. Svako se bori za poziciju.
- ▶ **Normiranje** - članovi tima počinju da se privikavaju na svoje uloge, grupna kohezija raste i razvijaju se pozitivne timske norme.
- ▶ **Delovanje** - performanse se poboljšavaju pošto je tim sazreo i pretvorio se u efektivnu i potpuno funkcionalnu jedinicu. Zabavno je biti član tima.



# Poboljšanje efektivnosti radnih timova

Postavljanje ciljeva i prioriteta tima

Izbor ljudi za timski rad

Obuke timova

Nadoknade i priznanja za timove

# Postavljanje ciljeva i prioriteta tima

- ▶ Postavljanje *konkretnih, merljivih, dostižnih, realnih i pravovremenih ciljeva* predstavlja jedan od najefektivnijih načina za poboljšanje radnog učinka *pojedinačnih radnika*.
- ▶ Ciljevi koji se postavljaju timovima treba da budu **konkretni i izazovni**.
- ▶ Za svaki tim uglavnom vezuju bar četiri različite vrste ciljeva:
  1. cilj svakog člana u odnosu na tim,
  2. cilj koji svaki član postavlja sebi u timu,
  3. cilj koji tim postavlja svakom članu i
  4. **cilj koji tim postavlja za sebe**. (Mora da bude izazovan!)



Izazovni timski ciljevi utiču na to koliko truda članovi tima ulažu.

# Postavljanje visokih ciljeva



Četiri uslova moraju da budu ispunjena da bi visoki ciljevi na pravi način motivisali tim:

1. Visok stepen autonomije ili kontrole nad tim kako ostvaruju svoje ciljeve.
2. Kontrola nad resursima kao što su budžeti, radni prostor, računari ili bilo šta drugo što im je potrebno da bi obavljali svoj posao.
3. **Strukturalno prilagođavanje** - mogućnost da promene organizacione strukture, politike i prakse ako će im to pomoći da ispune svoje visoke ciljeve.
4. **Birokratski imunitet** - mogućnost da se izvrše promene bez potrebe da se prethodno dobije odobrenje od menadžera ili drugih delova organizacije.



# Izbor ljudi za timski rad



▶ **DA LI VAM JE PRIJATNIJE DA RADITE SAMI ILI SA DRUGIMA?**

▶ **Stepen individualizma - kolektivizma** - u kojoj meri određena osoba veruje da ljudi treba da budu dovoljni sami sebi i da je lojalnost prema samom sebi važnija od lojalnosti prema timu ili kompaniji.

*(nadmetanje nasuprot saradnji)*

▶ **Timski nivo** - prosečan nivo sposobnosti, iskustva, određenih karakteristika ličnosti ili bilo kog drugog faktora u timu.

▶ **Raznovrsnost tima** - varijanse razlike u sposobnosti, iskustvu, određenim karakteristikama ličnosti ili bilo kom drugom faktoru u timu.

▶ Kada se sastavi pravi tim, taj tim je važno što duže držati na okupu! <sup>17</sup>



# Obuka timova

- ▶ Organizacije koje stvaraju radne timove *često potcenjuju obim obuke* koja je potrebna da bi timovi bili efektivni.
- ▶ **Interpersonalne veštine** - slušanje, komunikacija, postavljanje pitanja i pružanje povratnih informacija...
- ▶ **Veštine odlučivanja i rešavanja problema** - kako bi se smanjili troškovi i poboljšao kvalitet.
- ▶ **Veštine rešavanja konflikata.**
- ▶ **Tehničke veštine.**
- ▶ Obuka je potrebna i liderima timova pošto se često osećaju nespremni za svoje nove dužnosti.

# Najvećih 10 problema koje primećuju lideri timova

- ▶ Zbunjeni su zbog svojih novih uloga i toga šta bi trebalo da rade drugačije.
- ▶ Osećaju da su izgubili kontrolu.
- ▶ Ne znaju šta znači mentorstvo ili osnaživanje zaposlenih.
- ▶ Sumnjaju u to da li će timski koncept zaista funkcionisati.
- ▶ Nesigurni su u to kako da prevaziđu sumnje zaposlenih u timski koncept.
- ▶ Nisu sigurni u to kada je tim spreman za dodatne odgovornosti.
- ▶ Nisu sigurni u to kako da podele odgovornosti i obaveze sa timom.
- ▶ Imaju nedoumice povodom mogućnosti za promociju, naročito kada je reč o tome da li titula „lider tima“ donosi bilo kakav prestiž.
- ▶ Nesigurni su u vezi sa strateškim aspektima uloge lidera dok tim sazreva.
- ▶ Ne znaju kome da se obrate za pomoć kada tim ima probleme.

# Nadoknade i priznanja za timove

- ▶ **Plaćanje na osnovu veština** - sistem nagrađivanja prema kome se zaposleni plaćaju za usvajanje dodatnih veština ili znanja.
- ▶ **Učešće u dobiti** - sistem nagrađivanja prema kome kompanije sa svojim radnicima dele finansijsku dobit ostvarenu zahvaljujući poboljšanjima performansi kao što su povećanja produktivnosti, uštede ili poboljšanja kvaliteta.
- ▶ **Nefinansijske nagrade** su posebno efektivne u kombinaciji sa priznanjima menadžmenta, kao što su sertifikati i pohvale.

# ORGANIZACIONO OKRUŽENJE

- ▶ Promenljiva okruženja
- ▶ Opšte okruženje
- ▶ Specifično kruženje

# Promenljiva okruženja

- ▶ **Eksterno okruženje** - Svi događaji izvan kompanije koji imaju potencijal da deluju ili utiču na nju.
- ▶ **Promenljivost okruženja** - Brzina kojom se menjaju opšte i specifično okruženje kompanije.
- ▶ **Stabilno okruženje** - Okruženje u kome se promene odvijaju sporo.
- ▶ **Dinamično okruženje** - Okruženje u kome se promene odvijaju brzo.
- ▶ **Teorija prekinute ravnoteže** (tzv. dinamički ekvilibrijum) - Teorija prema kojoj kompanije prolaze kroz duge, jednostavne periode stabilnosti (ravnoteže), nakon kojih slede kratki periodi dinamičnih, suštinskih promena (revolucije), koji se završavaju povratkom u stabilnost (novu ravnotežu).



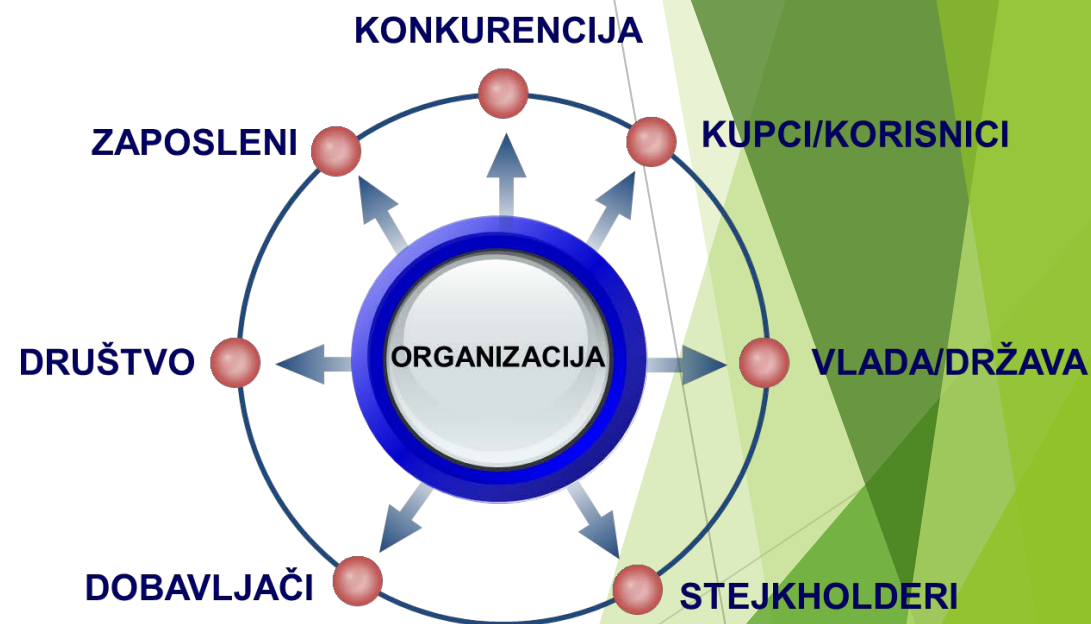
# Složenost okruženja

- ▶ **Složenost okruženja** - broj eksternih faktora u okruženju koji utiču na organizacije.
- ▶ **Jednostavno okruženje** - postoji malo faktora koji utiču na organizacije.
- ▶ **Složeno okruženje** - postoji mnogo faktora koji utiču na organizacije.
- ▶ **Ograničenost resursa** - dostupnost ili nedostupnost ključnih organizacionih resursa u eksternom okruženju organizacije.
- ▶ **Neizvesnost** - koliko dobro menadžeri mogu da razumeju ili predvide koje će promene i trendovi u eksternom okruženju uticati na njihova preduzeća.



# Opšte i specifično okruženje

- ▶ **Opšte okruženje** - ekonomski (privreda), tehnološki, društveno-kulturni i politički trendovi koji indirektno utiču na sve organizacije.
- ▶ **Specifično okruženje** - jedinstveno za privrednu granu kojoj dato preduzeće pripada i koje direktno utiče na svakodnevno poslovanje tog preduzeća: kupci, konkurenti, dobavljači.





# Privreda i tehnologija

- ▶ Kada je privreda u usponu, više ljudi radi i plate se povećavaju, tako da potrošači mogu da troše više novca, više se proizvoda kupuje. Uspon privredne aktivnosti doprinosi stvaranju povoljnog okruženja za rast preduzeća.
- ▶ Zbog pada privredne aktivnosti potrošači imaju manje novca za potrošnju, tako da se manje proizvoda kupuje i prodaje. Dakle, **pad privredne aktivnosti otežava rast pojedinačnih preduzeća.**
- ▶ **Tehnologija** - znanje, alati i tehnike koji se koriste za pretvaranje ulaza (sirovine, materijal..) u izlaz (proizvodi i usluge).



# Društveno-kulturni i politički trendovi

- ▶ **Društveno-kulturna komponenta** odnosi se na demografske karakteristike, opšte ponašanje, stavove i uverenja ljudi u određenom društvu.
- ▶ Društveno-kulturne promene i trendovi utiču na organizacije na dva važna načina:
  - ▶ promene demografskih karakteristika,
  - ▶ promene u ponašanju, stavovima i uverenjima.
- ▶ **Politička/zakonska komponenta** opšteg okruženja obuhvata zakone, propise i sudske odluke koji regulišu i kontrolišu ponašanje preduzeća (mobing, seksualno uznemiravanje, prevare, otpuštanje radnika).



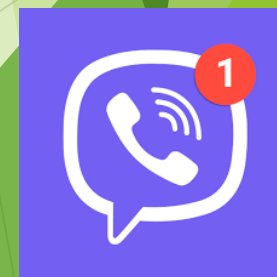
# Kupci

- ▶ Praćenje promenjivih želja i potreba kupaca ključno za poslovni uspeh.
- ▶ Dve osnovne strategije za praćenje kupaca:
  - ▶ **reaktivno praćenje kupaca** - određivanje trendova i problema koji se tiču kupaca i reagovanje na njih **nakon** što se pojave (npr. žalbe kupaca) i
  - ▶ **proaktivno praćenje kupaca** - utvrđivanje mogućih potreba, trendova i problema i preduzimanje akcije **pre** nego što se oni pojave.



# Konkurenti

- ▶ **Konkurenti** - Kompanije iz iste privredne grane koje kupcima prodaju slične proizvode ili usluge.
- ▶ **Analiza konkurenata** - Proces praćenja konkurencije koji podrazumeva utvrđivanje konkurenata, predviđanje njihovih poteza i određivanje njihovih snaga i slabosti.
- ▶ Menadžeri ne uspevaju da odrede ko su njihovi konkurenti.
- ▶ Menadžeri potcenjuju sposobnosti svoje konkurencije.



# Dobavljači



- ▶ **Dobavljači** - kompanije koje obezbeđuju materijalne, ljudske, finansijske i informacione resurse drugim kompanijama.
- ▶ **Zavisnost od dobavljača** - u kojoj meri se kompanija oslanja na određenog dobavljača zato što je njegov proizvod značajan za nju i zato što teško može da pronađe druge prodavce tog proizvoda.
- ▶ **Zavisnost od kupca** - u kojoj meri se dobavljač oslanja na kupca zato što je taj kupac važan za dobavljača i zato što je dobavljaču teško da pronađe druge kupce za svoje proizvode.
- ▶ **Oportunističko ponašanje** - razmena u kojoj jedna strana ostvaruje korist na štetu druge strane u poslovnom odnosu.
- ▶ **Ponašanje usmereno na jačanje odnosa** - uzajamno korisne, dugoročne razmene između kupaca i dobavljača.



# ORGANIZACIONA KULTURA

- ▶ Stvaranje i održavanje organizacione kulture
- ▶ Uspešna organizaciona kultura
- ▶ Promena organizacione kulture



**“At my office we’re not just coworkers, we’re like a family. A very dysfunctional family.”**

# Stvaranje i održavanje organizacione kulture

- ▶ **Organizaciona kultura** - vrednosti, uverenja i stavovi koji su zajednički članovima jedne organizacije.
- ▶ **Organizacione priče** - priče koje pričaju članovi organizacije da bi razumeli događaje i promene u organizaciji i istakli pretpostavke, odluke i akcije koje u skladu sa organizacionom kulturom.
- ▶ **Organizacioni heroji** - ljudi čuveni po svojim kvalitetima i dostignućima u organizaciji.



31  
“You seem intelligent, capable, level-headed and mature.  
That’s a shame because I was really hoping you’d fit in here.”

# Uspešna organizaciona kultura

Ključni aspekti uspešne organizacione kulture:

- ▶ **Prilagodljivost** - sposobnost da se primete promene u okruženju organizacije i da se reaguje na njih.
- ▶ **Učešće zaposlenih u odlučivanju** - u organizacionoj kulturi koja podstiče viši nivo učešća zaposlenih u odlučivanju, zaposleni imaju izraženije osećanje posvećenosti i odgovornosti.
- ▶ **Jasna vizija kompanije** - svima u kompaniji je jasno koji je strateški cilj i pravac razvoja organizacije.
- ▶ **Dosledna organizaciona kultura** - kada kompanija aktivno definiše i prenosi organizacione vrednosti, uverenja i stavove.

„Najuspešnija i najvažnija automobilska kompanija u Americi“.





# Tri nivoa organizacione kulture

ONO ŠTO SE VIDI (površni nivo)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Simbolička obeležja kao što su pravila oblačenja</li><li>• Ponašanje radnika i menadžera</li></ul>
ONO ŠTO SE ČUJE (eksplicitne vrednosti i uverenja)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Šta ljudi govore</li><li>• Kako se odluke donose i objašnjavaju</li></ul>
ONO U ŠTA SE VERUJE (nesvesne pretpostavke i uverenja)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Široko prihvaćene pretpostavke i uverenja</li><li>• Skriveno duboko ispod površine</li><li>• O njima se retko razgovara ili misli</li></ul>

# Promena organizacione kulture

- ▶ **Uvođenje novog ponašanja** - proces tokom koga se od menadžera i zaposlenih traži da usvoje nove obrasce ponašanja koji predstavljaju osnov i simbol nove organizacione kulture koju kompanija želi da stvori.
- ▶ **Izmena ponašanja** - proces tokom koga se od menadžera i zaposlenih traži da obrasce ponašanja koji su bili osnov stare organizacione kulture zamene novim obrascima ponašanja koji predstavljaju osnov nove organizacione kulture.
- ▶ **Vidljiva obeležja** - vidljivi znakovi organizacione kulture, kao što su izgled i dizajn kancelarija, pravila oblačenja, beneficije i posebne pogodnosti kao što su opcije za kupovinu akcija kompanije, lično mesto za parking ili privatna prostorija za obedovanje u kompaniji.