

**SLOBOMIR P UNIVERZITET  
FAKULTET ZA EKONOMIJU I MENADŽMENT**

**DIPLOMSKI RAD  
iz predmeta Osnovi menadžmenta**

**TIMOVI I TIMSKI RAD**

**Mentor:**  
docent, dr Vaso Arsenović

**Kandidat:**  
Goran Pavičić 41/05

**Doboj, jun 2012.**

# SADRŽAJ

## UVOD

<b>1. Pojam tima i timskog rada.....</b>	<b>4</b>
1.1 Definisane tima i timskog rada.....	5
1.2 Nastanak i razvoj timova .....	6
1.3 Afirmacija timova.....	6
1.3.1 Teorija sociotehničkih sistema .....	6
1.3.2 Krugovi kvaliteta .....	7
1.4 Razlike između tima i srodnih oblika organizovanja .....	8
1.4.1 Razlike između tima i grupe .....	8
<b>2. Vrste timova i njihova osnovna obilježja .....</b>	<b>9</b>
2.1 Radni timovi .....	9
2.1.1 Vrste radnih timova .....	9
2.1.1.1 Timovi za rješavanje problema.....	9
2.1.1.2 Samoupravni timovi .....	10
2.2 Upravljački timovi.....	11
2.2.1 Konflikti u radu upravljačkih timova .....	12
2.2.1.1 Kognitivni konflikti (konflikt tipa C) .....	12
2.2.1.2 Afektivni konflikti (konflikt tipa A).....	13
2.3 virtuelni timovi .....	13
<b>3. Dizajniranje timova.....</b>	<b>15</b>
3.1 Najznačajnije aktivnosti u procesu dizajniranja tima.....	15
3.1.1 Analiza poslova i određivanje uloga u timu .....	15
3.1.1.1 Analiza poslova .....	15
3.1.1.2 Određivanje uloga .....	16
3.1.2 Određivanje strukture tima .....	16
3.1.2.1 Izbor članova tima .....	17
3.1.3 Stvaranje klime povjerenja .....	17
3.1.4 Određivanje strategije rada.....	18
3.1.5 Obuka i usavršavanje članova tima .....	20
3.1.5.1 Održavanje treninga.....	20
3.1.6 Adekvatno nagrađivanje članova tima .....	21

<b>4. Motivisanje članova tima .....</b>	<b>21</b>
4.1 Pojam motivacije .....	21
4.2 Pojam radne motivacije .....	22
4.3 Teorije motivacije.....	22
4.3.1 Rane teorije motivacije.....	22
4.3.2 Savremene teorije motivacije .....	23
4.4 Otkrivanje demotivisanosti.....	26
<b>5. Komuniciranje unutar tima.....</b>	<b>27</b>
5.1 Pojam komuniciranja.....	27
5.2 Način komuniciranja.....	28
5.2.1 Verbalna komunikacija.....	28
5.2.2 Neverbalna komunikacija .....	29
5.3 Pretpostavke za uspješno komuniciranje .....	30
5.3.1 Uspješna razmjena informacija .....	30
5.3.2 Prevazilaženje prepreka u komunikaciji.....	30
<b>6. Uloga lidera u radu top menadžment tima .....</b>	<b>33</b>
6.1 Uloga lidera u radu top menadžment tima.....	33
6.1.1 Održavanje sastanaka .....	34
6.1.2 Delegacija zadataka i ovlašćenja .....	34
6.1.2.1 Pojam delegiranja .....	34
6.1.2.2 Postupak delegiranja.....	35
<b>7. Prednosti i nedostaci timskog rada.....</b>	<b>36</b>
7.1 Prednosti timskog rada .....	36
7.2 Nedostaci timskog rada .....	37
<b>Zaključak.....</b>	<b>38</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>

### **U V O D**

Rast i razvoj preduzeća dovodi do umnožavanja poslova, te povećanja broja ljudi za njihovo ostvarivanje. Pred operativnim menadžmentom je izazov kako koordinirati njihov rad da bi se kroz zajedništvo dobilo više od prostog zbira njihovih pojedinačnih učinaka.

Za formiranje i funkcionisanje timova podrazumijeva se procjena potreba, postojanje kritične mase poslova, obezbedjenje dovoljnog broja ljudi sa potrebnim kvalifikacijama, upućenost i spremnost ljudi na interakciju, prihvatanje zajedničkih vrijednosti.

Uspješni timovi trebaju jasna očekivanja i zajedničku svrhu. Oni trebaju otvorenu komunikaciji i iskrenost između članova tima. Potrebne su određene vještine svakog člana tima da bi zadaci bili izvršeni efikasno i efektivno, te kako bi bili adekvatno nagrađeni.

Najbitnija karika u timu je lider. On ima svoje vrline i mane, u određenim situacijama postiže rezultate, a u drugim doživljava neuspjeh. Uglavnom lider realno ne postoji. Lider je neko ko se ističe u najmanje dvije menadžerske vještine i jedna od njih je uloga intergacije.

### **1. POJAM TIMA I TIMSKOG RADA**

Proces globalizacije, sve oštrija konkurencija, tranzicioni efekti kao i brz tehničko-tehnološki razvoj dovode do potrebe za stalnim praćenjem načina rada i njegovog prilagođavanja novonastalim situacijama. U tom cilju, zadatak je svake organizacije da oblikuje strukturu koja će biti u mogućnosti da se u svakom momentu prilagodi potencijalnim izazovima koji dolaze iz bližeg ili daljeg okruženja.

Lične sposobnosti svakog čovjeka su od neizmjerne važnosti za uspješno poslovanje organizacije, ali ipak u prvi plan treba staviti samu organizaciju i njene ljudske resurse kao cjelinu, kao jedan dobro ukomponovan tim u kome se individualne sposobnosti ne guše, niti izdižu u visine. Snaga organizacije leži u dobrom upravljanju ljudskim resursima i njihovom organizovanju na principu timskog rada a snaga tima leži u dobroj organizaciji i u potpunoj integrisanosti svih članova tima.

Timski rad se trenutno smatra za najbolji način organizovanja rada. Mnogi autori ističu da njegovo vrijeme tek dolazi i da će timski rad biti dominantan oblik rada u budućnosti. Razloga za to ima mnogo a najznačajniji su:

1. pozitivna iskustva i dosadašnji pozitivni efekti timskog rada;
2. sposobnost brzog prilagođavanja novonastalim situacijama;
3. privrženost i odanost između članova tima, tima i menadžmenta i tima i organizacije u cjelini;
4. povećana motivisanost;
5. poboljšana komunikacija i poboljšani međuljudski odnosi;
6. racionalno korišćenje ljudskih resursa u organizaciji;
7. smanjenje troškova proizvodnje, itd.

### **1.1. Definisanje tima i timskog rada**

Pod timom se podrazumijeva poseban oblik formalne organizacije zajedničkog rada manjeg ili većeg broja ljudi, koje povezuju postavljeni zadaci i ciljevi, planirani poslovi i isti ili približno isti motivi i interesi<sup>1</sup>. Drugi smatraju da je tim oblik formalne organizacije zajedničkog rada ljudi, koje povezuje misija, cilj, zadatak i interes<sup>2</sup>. Strani autori definišu tim na način da je tim „mala grupa ljudi, sa komplementarnim vještinama, koji rade prema zajedničkim ciljevima za koje se zajednički smatraju odgovornim“. Iz gore navedenog može se zaključiti da se pod timom podrazumijeva poseban oblik organizacije zajedničkog rada većeg ili manjeg broja kompetentnih lica različitih sposobnosti i znanja koji imaju različite zadatke, ali isti zadani zajednički cilj i koji se smatraju odgovornim za svoj rad i za rad tima. U pomenutoj definiciji ističe se riječ „zajednički“ u kontekstu zajedničkog rada i zajedničkog cilja. Upravo zajednički rad i zajednički cilj predstavljaju suštinu tima i timskog rada jer ukoliko bi članovi tima imali različite ili suprotstavljene ciljeve o uspjehu tima bilo bi suvišno i govoriti. Članovi tima su čvrsto vezani jedan za drugog i opredijeljeni da podrže uspjeh svakog člana ponaosob. Uspjeh svakog pojedinca, uspjeh je tima kao cjeline. Pojedina istraživanja pokazuju da ukupan rezultat timskog rada prevazilazi ukupan rezultat rada istog broja individua, koji nisu timski organizovani, i do 30%. Razlog tome može biti i povratna informacija koju tim dobija zahvaljujući efikasno uspostavljenoj komunikaciji na osnovu koje članovi tima mogu brzo i efikasno da reaguju, za razliku od individua, kao i veća fleksibilnost i hrabrost u procesu organizacionih i drugih promjena kroz koje organizacija prolazi s vremena na vrijeme.

Koristeći svoje potencijale u najvećoj mogućoj mjeri, članovi tima postižu više zajedničkim radom nego što bi inače mogli sami postići. Timski rad ne podrazumijeva kruti tradicionalni hijerarhijski odnos između lidera i članova tima, već odnos koji se zasniva na povjerenju i saradnji. Članovi tima ne rade zajednički samo na poslovima koji se smatraju poslovima iz njihovog djelokruga već i na poslovima koji spadaju u domen menadžerskih aktivnosti kao što su planiranje, organizovanje, određivanje radnih zadataka, postavljanje ciljeva, itd. Svaki član tima je vođen, usmjeravan i potpomagan od strane ostalih članova tima. Neuspjeh jednog člana tima, pogađa sve njegove članove a ne samo pojedinca.

---

<sup>1</sup> Vasić, M. (2004), *Timovi i timski rad*, Zavod distrofičara, Banja Luka, str. 10.

<sup>2</sup> Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 339.

### **1.2. Nastanak i razvoj timova**

On postoji već stotinama godina, protežući se kroz vijekove i nalazeći svoje mjesto u različitim sredinama i kulturama. Čovjek je oduvijek znao da pojedine poslove ne može sam da obavi, prevashodno zbog nedovoljne fizičke snage.

Nastanku radnih i ostalih timova doprinijela su prije svega pozitivna iskustva timskog rada gdje je hijerarhijski odnos zamijenjen saradničkim odnosom u procesu rada. U uslovima međusobnog uvažavanja i saradnje, rad dobija jednu sasvim drugu i privlačniju dimenziju za članove tima. Nedostatak timskog rada na bilo kom nivou ograničava efikasnost organizacije. Dobro osmišljen timski rad poboljšava cjelokupno poslovanje organizacije, što predstavlja i osnovni cilj svake poslovne politike preduzeća. Cilj je oblikovati svijest čovjeka o timskom radu od najranijih dana života i usmjeriti je na timski način razmišljanja, pri čemu se iskustva i primjeri crpe iz života i uče u školi, a ne obrnuto.

### **1.3. Afirmacija timova**

#### ***1.3.1 Teorija sociotehničkih sistema***

Teorija sociotehničkih sistema je karakteristična za evropski menadžment. Pristalice ove teorije se zalažu za stvaranje takve strukture kojom bi se zadovoljile potrebe, s jedne strane, vlasnika kapitala i opštedruštvene potrebe za tehničko-tehnološkim razvojem, i, s druge strane, potrebe vlasnika radne snage, u smislu jačanja njihovog materijalnog i socijalnog položaja. Mogući model strukture koji zagovara teorija sociotehničkih sistema uključuje sljedeće:

- članovi tima treba da budu uključeni u njegovo dizajniranje;
- treba da budu specificirani minimalni uslovi, sa naglaskom na ciljevima prije nego na procedurama;
- problemi koji se odnose na tim treba da budu riješeni u samom timu prije nego od strane nekog spoljnog autoriteta, kao što je npr. agent kontrole kvaliteta;
- unakrsni trening, raznovrsnost vještina članova tima, i sistem koji se bazira na plaćanju za znanje, treba da se koriste da unaprijede i povećaju fleksibilnost;
- isti zadaci treba da budu vezani;
- pristup informacijama i povratni efekat treba da budu dostupni timu;
- ocjenjivanje rezultata tima kao cjeline zahtijeva i nagrađivanje tima kao cjeline;

- dizajn tima treba da bude takav da omogući visok kvalitet radnog života na poslu, uključujući i osjećaj samokontrole i svrhe rada;
- promjene u radnoj proceduri zahtijevaju trening.

Njegova primjena je postala česta i u zemljama van Evrope, prije svega zbog velikog broja pozitivnih iskustava i njegovog sveukupnog doprinosa razvoju timskog rada.

### ***1.3.2. Krugovi kvaliteta***

Suštinu koncepta krugovi kvaliteta predstavljaju grupe zaposlenih koji se redovno sastaju u cilju vođenja razgovora o problemima vezanim za kvalitet proizvoda ili usluga, prodaji, servisiranju i slično, pri čemu se ispituju uzroci problema i pronalaze rješenja za ostvarivanje napretka u pogledu kvaliteta. Ove grupe broje od 6 do 9 članova, čiji je zadatak iznalaženje metoda za postizanje boljeg kvaliteta. Popularnost krugova kvaliteta dovela je do toga da su skoro sve kompanije u Japanu počele sa primjenom ovog pristupa, koji je doveo kako do vidnog poboljšanja kvaliteta tako i do ubrzanog rasta i razvoja japanske ekonomije. Tokom 70-ih i 80-ih godina prošlog vijeka japanska privreda je doživjela procvat. Ubrzo su evropske i američke kompanije prešle na primjenu krugova kvaliteta, ali efekat je bio daleko manji nego u Japanu.

Najveći razlog za to je drugačiji odnos vlasnika kapitala i vlasnika radne snage u Japanu od onoga u zapadnim zemljama. Odnos između vlasnika kapitala i vlasnika radne snage u Japanu je prisniji i čovječniji. Na radnika se gleda kao na najvažniji resurs preduzeća, resurs bez koga ne bi bilo uspjeha u poslovanju. Zahvaljujući takvom odnosu menadžmenta i radnika u Japanu, radnici na sebi svojstven način doživljavaju preduzeće u kome rade. Za njih je preduzeće njihov drugi dom, a menadžment i ostali zaposleni jedna velika porodica. Česti su slučajevi da radnik i kad ode u penziju navrati u „svoje“ preduzeće da vidi da li može nešto da pomogne.

### 1.4. Razlike između tima i srodnih oblika organizovanja

#### 1.4.1. Razlike između tima i grupe

Za razliku od grupe, članovi tima posjeduju komplementarna znanja i vještine koje usmjeravaju ka zajedničkom cilju, za čije ostvarenje se smatraju odgovornima – individualno i kolektivno. Timski rad stvara sinergiju jer, rezultat rada članova tima ne predstavlja samo puki zbir pojedinačnih rezultata rada svakog člana, kao što je slučaj kod grupe. Dakle, efekti timskog rada zavise i od individualnog i od zajedničkog rada, a efekti grupnog rada zavise isključivo od individualnog učinka svakog člana. Razlika je evidentna i u stepenu samostalnosti. Grupe mogu, ali ne moraju, biti samostalne u svom radu u djelovanju, dok timovi uživaju visok stepen samostalnosti u radu i odlučivanju. Za grupe je karakteristično donošenje odluka glasanjem, dok timovi, po pravilu, dolaze do rješenja konsenzusom.

	<b>GRUPA</b>	<b>TIM</b>
<b>odgovornost</b>	individualna	individualna i grupna
<b>motivisanost</b>	mala	velika
<b>komunikacija</b>	slaba	ohrabrena
<b>ciljevi</b>	individualni	zajednički
<b>donošenje odluka</b>	glasanje	konsenzus
<b>sinergija</b>	nema	i do 30%
<b>ego</b>	individualni	kolektivni
<b>hijerarhija</b>	postoji	minimalna
<b>vještine</b>	nekomplementarne	komplementarne
<b>organizacione promjene</b>	neotporna	otporan
<b>samostalnost</b>	mala ili nikakva	visok stepen

**Tabela br. 1: Razlike između tima i grupe**

## **2. VRSTE TIMOVA I NJIHOVA OSNOVNA OBILJEŽJA**

Timovi se mogu formirati na različitim nivoima organizacije i na osnovu većeg broja kriterijuma. Podjela timova zavisi od razloga za njihovo formiranje, njihovog sastava, vrste posla kojim se timovi bave, itd. U suštini, kada je riječ o timovima u organizacijama i preduzećima, najčešće se govori o radnim i upravljačkim timovima.

### **2.1. Radni timovi**

Radni timovi se koriste prije svega za izvršavanje zadanih ciljeva i zadataka koji su vezani za poslovnu politiku preduzeća. Oni predstavljaju najznačajniji oblik organizovanja timskog rada, što potvrđuje i činjenica da se principi njihovog funkcionisanja i rada u velikoj mjeri primjenjuju i na upravljačke timove.

#### **2.1.1. Vrste radnih timova**

Glavni kriterijum za klasifikaciju radnih timova je prije svega stepen njihove samostalnosti u odnosu na menadžment preduzeća. Na osnovu pomenutog kriterijuma, radni timovi se dijele na timove za rješavanje problema i samoupravne timove.

##### **2.1.1.1. Timovi za rješavanje problema**

Kod timova za rješavanje problema stepen samostalnosti je veoma mali u poređenju sa samoupravnim timovima.

Timove za rješavanje problema osniva menadžment preduzeća. Menadžment preduzeća ih organizuje i usmjerava njihove aktivnosti, istovremeno kontrolišući i njihov rad. Članovi tima za rješavanje problema ne učestvuju u utvrđivanju ciljeva i zadataka preduzeća, jer je to u nadležnosti menadžmenta preduzeća. Oni takođe ne odlučuju ni o sastavu tima. Sastav tima određuje menadžment preduzeća okupljajući motivisane, kompetentne i požrtvovane pojedince, a u nekim slučajevima i cijele organizacije, s ciljem da se razmjennom znanja i iskustava dođe do rješenja određenih problema. Članove tima menadžment najčešće bira iz reda zaposlenih unutar organizacije, a ukoliko u njoj nema ljudi željnih znanja i sposobnosti, menadžment ih regrutuje izvan organizacije. Optimalan broj članova je do deset lica.

Timovi za rješavanje problema, osnivaju se u cilju rješavanja određenih problema ili aktuelnih i otvorenih pitanja sa kojima se organizacija suočava, a to su u najvećem broju

slučajeva uvođenje novih tehnologija, povećanje produktivnosti rada, unapređenje načina, uslova i metoda rada, povećanje kvaliteta proizvoda, itd. Po rješavanju takvih i sličnih problema, odnosno pitanja, potreba za ovim timovima prestaje, što znači da se radi o privremenim a ne stalnim tijelima.

### *2.1.1.2. Samoupravni timovi*

Samoupravni timovi imaju veoma visok stepen autonomije u odnosu na menadžment preduzeća. Samoupravni timovi su se pokazali kao smjela i opravdana ideja, a njihov razvoj stiže punu afirmaciju krajem 80-ih i početkom 90-ih godina prošlog vijeka.

Samoupravni timovi su timovi koji upravljaju sami sobom. Hijerarhijski odnos u radu, koji je postao trom i prevaziđen, posebno u uslovima bespoštedne tržišne konkurencije, zamijenjen je odnosom saradnje, jednakosti i tolerancije. U tom smislu, može se reći da se samoupravni timovi prepoznaju po:

- najvišem stepenu autonomnosti u odnosu na menadžment preduzeća, budući da upravljaju sami sobom;
- individualnoj i kolektivnoj odgovornosti menadžmentu preduzeća, samo u izuzetnim slučajevima;
- samostalnom utvrđivanju ciljeva i sredstava kojima će ti ciljevi biti ostvareni;
- samostalnom izboru svojih članova;
- tome što sami sebe kontrolišu;
- saradničkim i nehijerarhijskim odnosima;
- učešću svih članova tima u donošenju odluka i rješavanju problema.

Članovi tima su lica upućena u svoj posao ali i u posao svojih kolega sa kojima rade. Članovi samoupravnih timova ne moraju biti, kao što je obično slučaj kod timova za rješavanje problema, eksperti ili stručnjaci za pojedine oblasti i sl. U sastav ovih timova mogu ući i obični nekvalifikovani radnici, u zavisnosti od prirode, složenosti i značaja posla koji im se povjerava.

Može se zaključiti da samoupravni timovi, u izvjesnom smislu, predstavljaju preduzeće za sebe. Način na koji su organizovani i model po kome funkcionišu dovode do

značajnog smanjenja srednjeg i operativnog nivoa menadžmenta što ima i svoju dobru stranu jer se zahvaljujući tome smanjuju troškovi poslovanja i do 40%.<sup>3</sup> Timski koncept organizovanja rada može povećati produktivnost rada, koja u pojedinim organizacijama dostiže i do 70%, što je svakako u interesu svakog preduzeća.

Samoupravni timovi, za razliku od timova za rješavanje problema, trajna su tijela i postoje dokle god postoji potreba za njihovim radom. Njihovim nastankom i razvojem stvaraju se dodatni preduslovi za dalju humanizaciju odnosa između vlasnika kapitala i radne snage.

### **2.2. Upravljački timovi**

Upravljački timovi su novijeg datuma. Nastali su kao potreba da se individualno upravljanje preduzećem zamijeni timskim upravljanjem. Timski način upravljanja preduzećem se pokazao efikasnijim od individualnog upravljanja. Razlog tome su raznovrsnost znanja i vještina članova top menadžment timova, zahvaljujući kojima organizacija može lakše i bezbolnije da prevalizali poteškoće s kojima se eventualno suočava. U praksi se pokazalo da su top menadžment timovi uveliko unaprijedili proces odlučivanja, upravljanja, donošenja i implementacije određenih odluka. Pojavni oblici top menadžment timova su upravni odbori, izvršni odbori, nadzorni odbori, kolegijumi te komisije koje se obrazuju kao pomoćna tijela.

Upravljački tim je kolegijalno tijelo, sastavljeno od tri ili više članova, čiji je zadatak da upravljaju ili da učestvuju u upravljanju preduzećem i njegovom poslovnom i razvojnom politikom. Kod nas najčešće broje 5 članova. To je, dakle, tijelo koje se nalazi na čelu organizacije i čije su kompetencije brojne i odgovorne. Preduslov za uspješno funkcionisanje top menadžment timova je prije svega moć, sposobnost, kompetentnost, zalaganje i uticaj njihovih članova. U radu ovih timova, u mnogim zemljama, participiraju i zaposleni. Predstavnici radnika, takođe, moraju biti kompetentni ljudi kako bi se izbjegao kompleks niže vrijednosti u odnosu na ostale članove tima. Predstavnik ili predstavnici radnika moraju pokazati visok stepen samostalnosti u odnosu na menadžment preduzeća. To treba da budu časni i pouzdani ljudi, koji se ne daju potkupiti i koji se ne plaše suprotstaviti odlukama koje bi mogle biti štetne po radnike.

---

<sup>3</sup> Vasić, M. (2004), *op.cit.*, str. 24.

### **2.2.1. Konflikti u radu upravljačkih timova**

Više različitih ljudi – više različitih ideja. Više ideja, najčešće, znače i više rješenja. Raznovrsnost i različitost članova tima preduslov su za njegov kreativan rad, koji dovodi do iznalaženja optimalnih rješenja i do postizanja željenog cilja. Efikasni timovi postižu dobre rezultate zahvaljujući sučeljavanju mišljenja svojih članova. Što više različitih, autentičnih i konstruktivnih mišljenja, veće su i šanse da se iz njih izvuče ono najbolje i najkorisnije za organizaciju. Međutim, razlike ponekad mogu da dovedu i do konflikata u timu. Pojava konflikata u radu tima nije uvijek štetna. Razloga za izbijanje konflikata ima više, a najznačajniji su:

- neadekvatna, komunikacija između članova tima,
- netrpeljivost prema pojedinim članovima,
- nedostatak saradnje i razumijevanja,
- različiti ciljevi i pobude pojedinih članova,
- neispunjenje ličnih očekivanja,
- nepoštivanje utvrđenih pravila rada i ponašanja,
- kulturni, vjerski, rasni, politički i drugi razlozi itd.

Konflikti sa kojima se timovi mogu suočiti, dijele se na dvije vrste koje čine:

- **kognitivni** ili konflikt tipa C, i
- **afektivni** ili konflikt tipa A.<sup>4</sup>

#### **2.2.1.1. Kognitivni konflikti (konflikt tipa C)**

Kognitivni konflikt proističe iz razlika u mišljenju članova tima. Razlike u mišljenju su poželjne i dobrodošle. One se sučeljavaju a rezultat tog sučeljavanja mogu da budu konstruktivna i optimalna rješenja za prevazilaženje otvorenih pitanja i problema. Sukob mišljenja unapređuje efikasnost i rad tima. Njime se razmjenjuju i upotpunjuju znanja i stvaraju ideje koje često vode donošenju kvalitetnih odluka. Kognitivne konflikte treba ohrabrivati, jer oni podstiču timsku kreativnost, ali ih isto tako treba i kontrolisati, kako ne bi prerasli u afektivne konflikte, koji vode razdoru i destrukciji. Ta odgovornost leži na svim članovima tima, a posebno na njegovom lideru.

---

<sup>4</sup> Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., *op.cit.*, str. 339.

### *2.2.1.2. Afektivni konflikti (konflikt tipa A)*

Afektivni konflikt proizilazi iz lične netrpeljivosti prema određenom članu ili više njih. Netrpeljivost čovjeka prema drugom čovjeku može postojati bez ikakvog opravdanog razloga, bilo da je u pitanju rasna, vjerska, klasna, polna, fizička ili bilo koja druga osnova. Timovi u kojima se javljaju konflikti, zbog pomenutih razloga, moraju reagovati brzo i adekvatno i eliminisati negativne pojave. Rad u okruženju, u kome odnos među članovima tima nije na nivou, nepodnošljiv je i teško održiv. Osobe umiješane u konflikt otežavaju rad tima, ne doprinose konstruktivnom rješavanju gorućih pitanja, ne daju maksimum koji bi dali da konflikt ne postoji, i slično. Oni su, skloni opstrukciji, cinizmu te osporavanju i onih ideja i prijedloga protiv koji u suštini nemaju ništa protiv. Bezvoljnost da se učestvuje u raspravama, nezainteresovanost za rad i apatija dodatno urušavaju kvalitet i efikasnost timskog rada. Takvo ponašanje i takva radna atmosfera negativno utiče na članove koji nisu uvučeni u konflikt. Probleme, zbog toga, treba rješavati na samom početku, bez mnogo ustručavanja i kolebanja, jer interesi pojedinca nisu i ne mogu biti važniji od interesa tima i organizacije.

Najveći problem, kada su u pitanju konflikti u radu tima, je pokušaj negiranja njihovog postojanja. Članovi tima svoje probleme, po pravilu, treba da rješavaju sami, bez bilo kakvog posrednika.

### **2.3. Virtuelni timovi**

Virtuelna organizacija je vid privremene zajedničke saradnje timova stručnjaka ili organizacija čiji je cilj povećanje produktivnosti i konkurentnosti njenih članica, koje se, nakon što ostvare određene ciljeve i projekte, razilaze. Svoju primjenu su prije svega našle u raznim konsultantskim kompanijama, advokatskim kućama, auto i kompjuterskoj industriji.

U virtuelnom radnom prostoru ili virtuelnoj kancelariji radnici rade „zajedno a odvojeno“ jer su udaljeni međusobno jedni od drugih i od menadžmenta, komunicirajući međusobno: internetom, video-konferencijama, faksom, telefonom, itd. Radnici mogu biti rasuti po cijelom svijetu, radeći kad i koliko žele. Susreti licem u lice su mogući ali nisu neophodni.

Ovakav način rada, koji nije uslovljen granicama, prostorom i vremenom, pospješuje i ubrzava proces globalizacije jer može da okupi jeftinu i kvalitetnu radnu snagu, a da istovremeno bude rasterećen mnogobrojnih troškova koji bi se inače javili u

uslovima tradicionalnog načina rada. Time se uvećava efikasnost rada, a radniku se omogućava da radi u boljim radnim i životnim uslovima, odnosno, prijatnijoj radnoj atmosferi, kao i da samostalno planira radno vrijeme i izvršavanje radnih obaveza.

Ove virtuelne organizacije, za razliku od tradicionalnih organizacija koje se zasnivaju na mjestu obavljanja aktivnosti, kreirane su na principu same aktivnosti (koncept –organizacije bez mjesta).<sup>5</sup> Glavna razlika je da su članovi tima locirani na različitim mjestima ili da često putuju tako da je kontakt licem u lice rijedak ili uopšte ne postoji. Članovi virtuelnih timova u potpunosti zavise od telefona, Interneta, e-mail-a i drugih sredstava komunikacije, kako bi mogli uspješno razmjenjivati informacije i znanja, saradivati i koordinisati svoje aktivnosti.

Najznačajnije karakteristike navedenih timova su sljedeće:

- članovi virtuelnog tima se, kao i članovi tradicionalnih timova, međusobno smatraju odgovornim za rezultate rada;
- članovi tima su razdvojeni vremenski i/ili prostorno a rad obavljaju kad, kako, koliko i gdje žele;
- članovi tima su privrženi ciljevima i zadacima organizacije;
- susreti (licem u lice) članova tima su rijetki ili uopšte ne postoje;
- mala je mogućnost za izbijanje afektivnih i drugih konflikata u timu, po bilo kom osnovu, a posebno po osnovu kulturnih, vjerskih, rasnih, političkih i sličnih razloga;
- članovi tima donose odluke konsenzusom;
- članovi tima stvaraju atmosferu u kojoj prevladava odnos saradnje, povjerenja i podrške;
- virtuelni tim obično broji oko 15 članova.

Razlozi za osnivanje virtuelnih timova su mnogobrojni. Smanjuju se troškovi poslovanja. Proces globalizacije zahtijeva brzo djelovanje više ljudi, najčešće istovremeno, na više lokacija. Pojedine kompanije se nerijetko suočavaju sa činjenicom da na jednoj lokaciji imaju višak kvalifikovane radne snage, izuzetnih sposobnosti, a na drugoj lokaciji manjak baš takvih ljudi.

---

<sup>5</sup> Mojić, D. (2003), *Stilovi vođstva menadžera u Srbiji*, Institut za sociološka istraživanja, Beograd, str. 65.

<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTACI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- članovi tima mogu raditi bilo gdje i bilo kada;</li><li>- članovi tima se biraju na osnovu njihove kompetentnosti, a ne samo po njihovom mjestu življenja;</li><li>- doprinose gubljenju osjećaja inferiornosti kod fizički hendikepiranih lica, lica iz zemalja sa nezavi-dnom reputacijom, itd;</li><li>- doprinose smanjenju toškova vezanih za putovanje, smještaj, iznajmljivanje ili kupovanje poslovnog prostora, itd;</li><li>- doprinose minimiziranju predrasuda u pogledu rasne, polne, vjerske i druge pripadnosti, između ostalog i zbog toga što, najčešće, nema direktnih kontakata između članova tima.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- jezičke i kulturološke barijere,</li><li>- mnogobrojne lokacije i različite vremenske zone mogu dovesti do otežanog funkcionisanja tima;</li><li>- otežano motivisanje članova tima;</li><li>- teškoće u jačanju timskog duha kod članova tima i slično.</li></ul>

**Tabela br.2: Prednosti i nedostaci virtuelnih timova**

### 3. DIZAJNIRANJE TIMOVA

#### 3.1. Najznačajnije aktivnosti u procesu dizajniranja tima

Pod dizajniranjem tima podrazumijeva se proces u kome se odvijaju brojne aktivnosti, od kojih su najznačajnije sljedeće:

- 1) analiza poslova i određivanje uloga u timu,
- 2) određivanje strukture tima,
- 3) stvaranje klime povjerenja, saradnje i podrške,
- 4) određivanje strategije rada,
- 5) obuka i usavršavanje članova tima,
- 6) adekvatno nagrađivanje članova tima.

##### 3.1.1. *Analiza poslova i određivanje uloga u timu*

###### 3.1.1.1. *Analiza poslova*

Analiza posla se može definisati kao proces organizovanog prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima, neophodnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtjevima neophodnim za obavljanje određenog posla<sup>6</sup>. Analiza poslova se temelji na objektivnim i provjerenim informacijama u vezi sa

---

<sup>6</sup> Kulić, Ž. (2007), *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, str.43.

određenim zahtjevima radnog mjesta. Po okončanju procesa analiziranja poslova pristupa se pravljenju opisa radnog mjesta i specifikacije posla. Opis radnog mjesta sadrži podatke koji se tiču dužnosti i obaveza za to radno mjesto, dok specifikacija radnog mjesta definiše znanja, sposobnosti, iskustvo i vještine koje zaposleni, koji je na to radno mjesto raspoređen, mora da posjeduje.

Uspješna i dobro sprovedena analiza poslova pomaže pri objektivnijoj raspodjeli radnih zadataka između članova tima i doprinosi povećanju njihove efikasnosti u toku rada. Dobro sprovedena analiza poslova pomaže i menadžmentu, naročito u procesu planiranja ljudskih resursa, regrutovanja i selekcije, nagrađivanja, ocjenjivanja učinka, razvoja ljudskih resursa, itd. Dobro i studiozno urađena analiza poslova pomaže ne samo članovima tima i samom timu nego i menadžmentu i organizaciji u cjelini.

### ***3.1.1.2. Određivanje uloga u timu***

Moraju se definisati vrste poslova, dužnosti i obaveze za svaki posao, iskustvo, znanje i sposobnosti svakog člana tima. Svaki član tima mora biti u potpunosti integrisan u tim i mora dobiti ulogu koja mu najviše odgovara, u zavisnosti od znanja, vještina, sposobnosti i ličnog interesovanja, da bi preuzete obaveze prihvatio sa najvećim stepenom odgovornosti. Uloga ne smije biti nametnuta, jer sve što je nametnuto ne pruža zadovoljstvo u radu već predstavlja teret koji se teško nosi. Dobra podjela radnih uloga povećava motivisanost članova tima, pruža šansu za dokazivanje i ne guši lične sposobnosti pojedinca.

### ***3.1.2. Određivanje strukture tima***

Ovo je ključan, najbitniji segment za uspješan rad tima. U radu tima moraju učestvovati kompetentni, sposobni iiskusni ljudi. Provjeriti njihovu kompetentnost, sposobnost i iskustvo nije problem. Njihovo obrazovanje, postignuti rezultati i iskustvo u obavljanju određenih poslova trebali bi predstavljati njihovu preporuku. Problem je predvidjeti ko može da se uklopi u timski način rada, da razmišlja timski, da na prvo mjesto stavi ulogu i važnost tima a ne lične interese. Problem ponekad može predstavljati pronalaženje vrsnih stručnjaka, eksperata za određene oblasti ili ljudi sa posebnim znanjem i iskustvom. Teško je međutim utvrditi njihovu spremnost za timski rad, za saradnju sa ostalim članovima tima i slično. Pojedinaac, ma kakav vrstan stručnjak bio, ne može biti vredniji od samog tima. Tim će, na jednoj strani, izgubiti mnogo ako se riješi pojedinaca

koji ne mogu ili ne žele očuvati timski duh i timski način rada u kome će učestvovati ostali članovi.

### ***3.1.2.1. Izbor članova tima***

Ono što krasí svaki uspješan tim je duh zajedništva, povjerenje, posvećenost ciljevima tima i lojalnost timu. U timu važi staro pravilo „svi za jednog – jedan za sve“.

Faza izbora članova tima podrazumijeva veći broj postupaka:

- ***izrada obrasca o karakteristikama pojedinaca i svake funkcije u okviru tima,***
- ***izbor vođe tima,***
- ***izbor članova tima.***

Uz provjeru kvalifikacija, znanja i iskustva, menadžment, putem intervjua, treba da pronade i odgovore na pitanje koliko se kandidat uklapa u timski rad.

Koliko je koji kandidat dobar za timski rad zavisi i od drugih faktora. Smatra se da su ljudi koji su odrasli u višečlanim porodicama spremniji za timski rad, od onih koji su živjeli usamljeno ili u malim porodicama. Pretpostavlja se da je kod prvopomenutih već u ranim danima izgrađen osjećaj za toleranciju, kompromis i timski način razmišljanja. Isto tako, smatra se da se u radni ili upravljački tim lakše uklapaju oni koji su bili ili su možda sada uspješni članovi nekog sportskog tima.

Pri izboru ljudi, menadžment mora da utvrdi da li se i u kom pogledu se kandidat uklapa u timski koncept rada. Ako menadžment procijeni da se kandidat ne uklapa u timsku šemu rada, iz bilo kog razloga, i ako se kandidat željenih kvalifikacija ne može pronaći, ni unutar ni izvan organizacije, upražnjene poslove je bolje raspodijeliti na ostale članove tima nego u tim dovesti nekoga ko će djelovati destruktivno i po tim i po njegove članove.

### ***3.1.3. Stvaranje klime povjerenja, saradnje i podrške***

Bez saradnje, povjerenja i podrške tim ne može da funkcioniše.

U kontekstu timskog rada, povjerenje se može definisati kao vjerovanje da će ljudi od kojih zavisi posao i tim ispuniti očekivanja, te da će iskazati volju da djeluju pouzdano, u cilju ostvarivanja ciljeva tima, ne nanoseći štetu ni timu ni njegovim članovima. Takvo ubjeđenje kod članova tima stvara osjećaj sigurnosti i želju za timskim radom.

Tamo gdje članovi tima uspiju izgraditi zadovoljavajući nivo povjerenja rad je efikasniji, informacije se razmjenjuju slobodnije, bez straha kako će se upotrijebiti i da li će se zloupotrijebiti, problemi se dijele i zajednički rješavaju, a greške se ne prikrivaju.

U suprotnom, između članova tima nema razmjene informacija, nema saradnje i osjećaja pripadnosti timu, greške se prikrivaju, a na aktivnosti bilo kog člana se gleda sa rezervom i nepovjerenjem.

Stepen povjerenja u radu timova zavisi od integriteta, kompetentnosti, konzistentnosti, lojalnosti i otvorenosti.<sup>7</sup>

**Inegritet** podrazumijeva poštovanje moralnih vrijednosti i moralnih pravila ponašanja. Temelji se na ličnom poštenju i pravičnosti.

**Kompetentnost** podrazumijeva dobro poznavanje struke i nauke i aktivan odnos prema radu i svojim obavezama. Kompetentne ljude, osim pomenutim, krasi njihova istrajnost, studioznost i upornost.

**Konzistentnost** je odlika pouzdanih, dosljednih i snalažljivih ljudi. Konezistentan čovjek je vjeran struci i nauci, od povjerenja je i ugleda, a u koritičnim situacijama je oslonac za sve.

**Lojalnost** podrazumijeva odanost ljudima, idejama, ideologijama, itd.

**Otvorenost** kaarakteriše ljude koji su spremni da svoje ideje i informacije podijele sa drugima, te da komunikaciju u timu dovedu do željenog nivoa.

### 3.1.4. *Određivanje strategije rada*

Tim mora imati jasno definisane ciljeve, a u skladu s njima i jasno razvijenu strategiju i koncepciju rada. Strategijom se definišu pitanja koja se tiču rada tima, unutrašnjih odnosa u timu, odnosa tima prema okruženju, itd. Stoga je poželjno da člnoavi tima, naročito u početku svog rada, naprave plan i strategiju rada. Strategijom se definiše:

- ***ko, šta i kako radi*** – strategija treba da obuhvati odjelu poslova i način njihovog obavljanja, kao i vanredne okolnosti u kojima, recimo, neki član tima napusti tim a tim nije u mogućnosti da nađe adekvatnu zamjenu;
- ***koji je poželjan način ponašanja članova tima i na koji način će oni međusobno komunicirati*** – za rad tima, posebno upravljačkog, potrebno je

---

<sup>7</sup> Vasić, M. (2004), *op.cit.*, str. 47.

- donijeti poslovnik o radu kako bi se definisala sva relevantna pitanja značajna za sazivanje, održavanje i okončanje sastanaka, rješavanje konflikata, izvršavanje preuzetih obaveza i slično;
- ***kako će se donositi odluke i ko će ih donositi*** – definiše se način donošenja odluka;
- ***koje vrste odluka članovi tima mogu donositi individualno a za koje treba tražiti mišljenje cijelog tima*** – odluke se mogu podijeliti prema njihovom značaju na operativne, koje može donijeti član tima kao pojedinac, i strateške, za čije donošenje treba pribaviti mišljenje cijelog tima;
- ***koje vrste informacija članovi tima moraju čuvati kao povjerljive*** – treba precizno odrediti ko i koje vrste informacija može da iznese u javnost, a koje vrste informacija se moraju čuvati kao poslovna tajna;
- ***gdje, kad i koliko često će se tim sastajati*** – kako bi se precizirali lokacija i termin za sastanke (jutarnji, poslijepodnevni ili večernji sati; radnim danom ili vikendom itd.), kao i moguća učestalost njihovog održavanja (jedanput sedmično, dvaput sedmično, određenim danom ili datumom u mjesecu, tromjesečno i slično) itd;
- ***kako reagovati u izvanrednim okolnostima i kada i od koga tražiti pomoć*** – moguće je da u radu tima dođe do određenih problema, koji, na primjer, mogu biti prouzrokovani spoljašnjim faktorima, povodom čega treba definisati situacije u kojima će tim samostalno rješavati nastale probleme, kao i situacije u kojima će tražiti pomoć organizacije i/ili menadžmenta;
- ***kako osigurati povratnu informaciju*** – da bi tim znao u kojoj mjeri je uspješan i u kojoj mjeri ispunjava povjerene poslove, mora pronaći mehanizme za obezbijedivanje povratne informacije o svom radu;
- ***kako unaprijediti efikasnost tima*** – da bi tim efikasno funkcionisao potrebno je permanentno praćenje njegovog rada kao i organizovanje raznih vidova treninga za njegove članove;
- ***koja sredstva su potrebna timu za uspješno ostvarivanje postavljenog cilja*** – tim mora znati da li su predviđena materijalna, tehnička i druga sredstva dovoljna za njegovo funkcionisanje i za koji period, kako bi, za slučaj da nisu, o tome obavijestio menadžment organizacije;

- *koja je rezervna strategija ukoliko prvobitna ne donese željene rezultate* – tim ne treba da započinje rad sa pesimizmom, ali bi u svakom slučaju bilo korisno imati rezervni plan i strategiju za „ne daj bože“.

Strategija rada određuje pravila ponašanja i dužnosti svakog člana. Svaki član tima treba da zna kako i kada treba reagovati. Što je strategija rada bolje pripremljena i osmišljena i tim se bolje i brže adaptira na potencijalne promjene ili opasnosti.

### **3.1.5. Obuka i usavršavanje članova tima**

Jednom stečena znanja vremenom blijede tako da je neophodno s vremena na vrijeme izvršiti doobuku, stručno usavršavanje ili neku drugu vrstu treninga koja je neophodna za obnavljanje starih i sticanje novih znanja. Znanja brzo zastarijevaju, pojedina zanimanja se vremenom gase a nastaju nova, što stvara potrebu za sticanjem i usvajanjem novih znanja i vještina. Radnici koji ne shvataju potrebu za stalnim učenjem i usavršavanjem gube svoju konkurentsku moć, postaju teret organizacije, a vremenom i tehnološki višak.

#### **3.1.5.1. Održavanje treninga i njihov značaj**

Da bi rad tima bio efikasan, članovi tima moraju posjedovati određena znanja i sposobnosti. U praksi se najčešće pristupa održavanju treninga. Obuka ili trening zaposlenih podrazumijeva promjene u specifičnim znanjima, stavovima, vještinama ili ponašanju zaposlenih sa ciljem da se pripreme za kvalitetnije obavljanje sadašnjeg posla<sup>8</sup>. Trening omogućava sticanje novih znanja, sposobnosti i iskustava neophodnih svakom pojedincu, ali i timu ucjelini, za ostvarivanje postavljenih zadataka. Članovi tima se moraju prilagođavati ubrzanim tehnološkim promjenama da bi mogli očuvati svoju konkurentnost. Trening, osim navedenog, doprinosi i stvaranju vjere kod radnika u svoju i budućnost organizacije. Cilj treninga je da članovi tima obogate svoja znanja i vještine, kako bi bili sposobni odgovoriti zahtjevima radnog mjesta i potrebama tima, u svim segmentima rada.

---

<sup>8</sup> Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., *op.cit.*, str. 151.

### **3.1.6. Adekvatno nagrađivanje članova tima**

Da bi tim uspješno funkcionisao neophodno je adekvatno nagrađivanje njegovih članova. Ne treba zaboraviti da je plata po svemu sudeći najveći motivacioni faktor i da ona u najvećoj mjeri opredjeljuje mjesto zaposlenja svakog čovjeka. Zadatak menadžmenta je da članovima tima obezbijedi adekvatna primanja kako bi se mogla stvoriti i održati zadovoljavajuća motivacija za rad.

Ako je sistem nagrađivanja pravičan i dobro koncipiran ukupni rezultati individualnog i timskog rada su u porastu, što je u interesu i tima i organizacije. Pojedine organizacije, u tom kontekstu, pripremaju planove za podsticaj radnika, napred određujući novčane i druge nagrade i stimulacije za odanost i privrženost timu, za uspješno rješavanje neočekivanih problema, za rješavanje konflikata, za povećanje ušteta u radu, za povećanje produktivnosti itd.

## **4. MOTIVISANJE (ČLANOVA) TIMA**

### **4.1. Pojam motivacije, motiva, potreba i nagona**

Kada govorimo o motivisanom radniku zamišljamo čovjeka koji je zainteresovan za ono šta radi, tj. čovjeka koji tjeran nagonom i potrebom interesno i svjesno planira svoje aktivnosti s namjerom da ostvari zadani cilj. Motivacija se definiše kao potenciranje spoznatih faktora, eksterne i interne prirode za izazivanje, pojačavanje, usmjeravanje i održavanje poželjnog ponašanja pojedinca u njegovom ostvarivanju performansi u sklopu poslovanja preduzeća.<sup>9</sup> Motivacija je dakle volja ili spremnost da se djeluje, a proces motivacije je proces koji se ostvaruje između potrebe i cilja.

Kako će čovjek reagovati na određene pojave zavisi od načina na koji ih doživljava. Reakcija na uočene pojave zavisi i od drugih, prije svega, unutrašnjih činilaca. Ti unutrašnji činilaci su u stvari motivi. Dakle, motiv je unutrašnja pokretačka snaga čovjeka, koja podstiče i usmjerava njegovo ponašanje i njegove aktivnosti.

Poistovjećivanje motiva i potreba je pogrešno, iako je u praksi veoma često. Izvor motiva su potrebe.

---

<sup>9</sup> Todorović, J., Đuranović, D. (2004), *Osnovi Menadžmenta*, Slobomir P univerzitet, Slobomir, str. 219.

### **4.2. Pojam radne motivacije**

Socijalni motivi počivaju na psihološkim potrebama. Čovjek, kao društveno biće, ima potrebu za druženjem, obrazovanjem i dokazivanjem, trudeći se da je i zadovolji svojim djelovanjem u društvu. Nezadovoljenje potreba, odnosno motiva dovodi do nezadovoljstva, razdražljivosti, netrpeljivosti, osjećaja odbačenosti i slično.

Motivacija, kao složen proces, zahtijeva učešće najmanje dvije strane: onoga koji motiviše i onoga koji se motiviše. Dobra motivacija na radnom mjestu je od presudne važnosti za uspješno funkcionisanje i poslovanje preduzeća. Pod radnom motivacijom se najčešće podrazumijeva „sistem metoda, postupaka i radnji kojima se podstiče, usmjerava i pojačava određeno ponašanje zaposlenih, u cilju ostvarivanja većih i povoljnijih rezultata rada“.<sup>10</sup>

### **4.3. Teorije motivacije**

Zahvaljujući velikom interesovanju za motivaciju i faktore koji na nju utiču, nastale su brojne teorije, koje se u stručnoj literaturi najčešće razvrstavaju na rane teorije motivacije (teorije sadržaja) i savremene teorije motivacije (teorije procesa).

#### **4.3.1. Rane teorije motivacije – teorije sadržaja**

Osnovni predmet istraživanja ovih teorija je pitanje šta ljude pokreće na akciju. Rezultati istraživanja ukazuju da su to nezadovoljene ljudske potrebe. Dakle, čovjek radi da bi zadovoljio svoje potrebe, a ono što ga pokreće na akciju su njegove nezadovoljene potrebe. Najpoznatije rane teorije motivacije su:

- klasična teorija organizacije i motivacije,
- teorija hijerarhije potreba i motiva,
- teorija x i teorija y,

**Klasična teorija organizacije i motivacije** proistekla je iz tejlorizma. Po Tejloru, osnovni zadatak menadžmenta treba da bude obezbjeđivanje maksimalnog blagostanja, kako za poslodavca tako i za radnika. Ako radnik premašuje normu treba da bude plaćen po višoj tarifi i obrnuto. On smatra da je čovjek lijen i da novac može sve da promijeni. Onaj ko radi više, treba više i da zarađuje.

---

<sup>10</sup> Vasić, M. (2004), *op.cit.*, str. 73.

**Teorija hijerarhije potreba i motiva** polazi od pretpostavke da su ljudske potrebe osnovni faktor motivacije. Njen tvorac je Maslov. Maslov ljudske potrebe razvrstava u pet grupa koje su bliže pojašnjene u tabeli br. 3.

<b>fiziološke potrebe</b>	hrana, voda, stanovanje, odjeća, itd.
<b>potrebe za sigurnošću</b>	sigurnost na poslu, u porodici, u društvu
<b>društvene potrebe</b>	druženje, prijateljstvo, komunikacija, pripadanje grupama, potrebe za ljubavlju, itd.
<b>ego potrebe</b>	<b>unutrašnje:</b> samopoštovanje i samopouzdanje, <b>spoljašnje:</b> potrebe za priznanjem i pažnjom okoline
<b>potrebe za samopotvrđivanjem</b>	moгуćnost dokazivanja svoje ličnosti i njenih kvaliteta

**Tabela br. 3: Razvrstavanje potreba i motiva prema Maslovljevoj teoriji**

**Teorija X i teorija Y je razvio Mek Gregor.** Teorija X polazi od pretpostavke da je ljudska priroda, u osnovi, negativna, odnosno da je čovjek lijen, nezainteresovan za posao, da izbjegava rad. Teorija Y polazi od pozitivnih strana ljudske prirode i pretpostavke da je ponašanje čovjeka uslovljeno potrebama višeg reda. Prema teoriji Y radnik shvata posao kao prirodnu potrebu. On se posvećuje ciljevima i zadacima, usavršavajući svoje znanje i vještine kako bi bio spreman i sposoban da preuzme odgovornost i da donosi racionalne odluke.

### **4.3.2. Savremene teorije motivacije – teorije procesa**

Savremene teorije motivacije ili teorije procesa su nastale u posljednjih tridesetak godina. Njihova pažnja je usredsređena na pitanje kako se ljudi pokreću na akciju. Od posebnog značaja su četiri teorije motivacije, i to:

- teorija postavljanja ciljeva,
- teorija jednakosti,
- teorija očekivanja,
- teorija učenja i prilagođavanja.

**Teorija postavljanja ciljeva.** Po ovoj teoriji radnu motivaciju opredjeljuju sljedeći faktori:

- jasno definisani ciljevi,
- povratna informacija o ostvarivanju ciljeva,
- učestvovanje zaposlenih u postavljanju ciljeva.

Da bi radnik bio motivisan za rad potrebno je jasno definisati cilj rada.

Za zaposlenog je veoma važno da se putem povratne informacije obavijesti o

efektima i rezultatima svoga rada. Povratna informacija mu govori šta drugi misle o njegovom radu i u kojoj mjeri je opravdao ukazano povjerenje.

Motivisanost za ostvarivanje ciljeva se povećava ukoliko u njihovom postavljanju učestvuju i zaposleni. Odbojnost prema svemu što je nametnuto je karakteristično za svakog čovjeka. Ako se radnicima omogući da sami definišu ciljeve više će se angažovati za njihovo ostvarivanje, između ostalog, i zato što će ih doživljavati kao svoje. Teorija postavljanja ciljeva je veoma razumljiva i jednostavna. Nedostatak joj je što nije dovoljno primjenjiva u svakoj zemlji, budući da favorizuje individualizam i američki način razmišljanja.

**Teorija jednakosti** polazi od pretpostavke da bi za jednak rad trebalo obezbijediti i jednaku zaradu, čak i onda kada se takav rad ostvaruje u različitim organizacijama. Radnika, dakle, ne interesuje samo iznos njegove zarade nego i iznos zarada njegovih kolega, koji u istoj ili drugoj organizaciji obavljaju iste ili slične poslove. Ukoliko radnik procijeni da mu je zarada manja od zarade njegovog kolege, po pravilu, neće biti dovoljno motivisan za rad. Zaposleni je sklon da upoređuje i druge uslove rada, kao što su, na primjer, fizički uslovi rada, tehnička opremljenost radnog mjesta, kriterijumi za napredovanje u poslu i slično.

Šta se može očekivati kada se radnik osjeća potcijenjenim ili precijenjenim? Istraživanja su pokazala da radnik koji se nađe u uslovima nejednakosti može da reaguje na različite načine:

- da smanji ulaganja (npr. da ne ulaže toliko napora u svoj posao koliko je to inače činio),
- da poveća rezultate (npr. pojedinci koji su plaćeni po učinku mogu povećati svoju platu proizvodeći više proizvoda),
- da drugačije percipira sebe (npr. mislio sam da radim normalno ali sam shvatio da se trošim više od drugih),
- da drugačije percipira druge (npr. posao mog kolege nije toliko značajan kao što sam pretpostavljao da jeste),
- da opravda sebe izborom sebi odgovarajućih pokazatelja (npr. možda ne zarađujem kao moj kolega ali sam stekao mnogo više nego što je moj otac kada je bio mojih godina), i
- da, ukoliko je pretjerano osjetljiv, da otkaz i ode iz organizacije.

**Teorija očekivanja** pokušava da odgovori na pitanje zbog čega zaposleni u različitim situacijama imaju različit odnos prema radu. Saglasno ovoj teoriji zaposleni će uložiti dodatni napor u procesu rada samo ako je ubijeden da će mu to donijeti povoljne rezultate kojima će moći dobiti očekivanu platu, unapređenje, povišicu, stimulans ili neki drugi vid nagrade. Najveći motivacioni faktor za jedne je novac, za druge ugled, za treće unapređenje, itd.

**Teorija učenja i prilagođavanja** se zasniva na biheviorističkom pristupu. Ljudi sagledavaju posljedice ranijeg ponašanja s ciljem da odrede model i norme budućeg ponašanja. Ova teorija naglašava potrebu i značaj učenja. Čovjek usvaja nova znanja i uči da bi mijenjao svoje ponašanje. Ponašanje koje izaziva negativne reakcije i posljedice mijenja u ponašanje koje dovodi do pozitivnih reakcija. Na drugoj strani, ponašanje koje je dovelo do pozitivnih reakcija treba ponavljati i u budućnosti. Svaki razuman čovjek bi trebao tako da reaguje. Teorija učenja i prilagođavanja ukazuje da menadžeri, putem promjene posljedica i okruženja, mogu uticati na promjenu ponašanja, primjenjujući četiri uobičajena metoda. Ti metodi su:

- **model pozitivne podrške** podrazumijeva da zaposleni za poželjno ponašanje dobiju povećanje plate, unapređenje ili pohvalu,
- **metod učenja izbjegavanja** znači da zaposleni mijenjaju svoje ponašanje koje se ocjenjuje kao nepoželjno da bi izbjegli neprijatne posljedice tipa loše ocjene, javne kritike i slično,
- **metod gašenja ili odsustvo podrške** podrazumijeva promjenu okruženja koje je pogodovalo nepoželjnom ponašanju,
- **metod kažnjavanja** znači da menadžer za nepoželjno ponašanje primjenjuje kazne, kao što su smanjenje plate, kritika, otkaz i slično.

Menadžerima se sugeriše šest pravila za korišćenje tehnika za promjenu ponašanja, a to su:

- **Pravilo 1:** Ne nagrađujete podjednako sve pojedince.
- **Pravilo 2:** Budite svjesni da nedostatak reagovanja može takođe doprinijeti izmjeni ponašanja.
- **Pravilo 3:** Obavezno recite pojedincima šta mogu da učine da bi dobili podsticaj.

- **Pravilo 4:** Obavezno recite pojedincima u čemu griješe.
- **Pravilo 5:** Ne kažnjavajte pred drugima.
- **Pravilo 6:** Budite korektni.

### **4.4. Otkrivanje demotivisanosti**

Najčešći znaci demotivisanosti su:

- apatija i ravnodušnost,
- često odsustvovanje sa posla,
- kašnjenje na posao,
- dolazak na posao u alkoholisanom stanju (ili pod uticajem narkotika),
- izostanak interesovanja za posao i cilj tima,
- nespремnost na preuzimanje odgovornosti,
- pesimističan stav u pogledu ostvarivanja ciljeva tima,
- nedostatak samopouzdanja i frustracija,
- često izazivanje konflikata na radnom mjestu,
- anksioznost,
- slabi rezultati u radu itd.

U ovakvim slučajevima potrebno je bez odlaganja izvršiti analizu i otkriti uzrok demotivisanosti, a zatim, ukoliko je to moguće, pristupiti ponovnom jačanju motivacije.

Slabi rezultati u radu, na primjer, mogu dovesti do javljanja frustracije kod zaposlenog koji počinje da se osjeća manje važnim članom tima, jer ne doprinosi radu tima u mjeri u kojoj se to od njega očekuje. Kao najteža posljedica frustracije može da se javi agresivnost, koju član tima ispoljava prema ostalim članovima tima, najčešće, bez ikakvog razloga. Čovjek nesiguran u sebe, preplašen i nespokojan, počinje osjećati svoju nemoć i inferiornost u odnosu na ostale članove tima. Analizom motivacije može se doći do odgovora na ovakvo ponašanje. Na primjer, u konkretnom slučaju postoji velika vjerovatnoća da se radi o nekompetentnosti člana tima za obavljanje povjerenog posla. Motivisanost se u tom slučaju može obezbijediti dodatnim edukovanjem demotivisanog radnika. Ravnodušan član tima ne mari puno za svoj posao, ni za rezultate tima u cjelini. Takav čovjek nije spreman na saradnju sa svojim kolegama i nezainteresovan je za konačni uspjeh tima. Razloga za ovakvo ponašanje ima više: mala plata, nesiguran posao,

neadekvatni ili neravnopravni uslovi za rad, privatni problemi, nepovjerena odgovornost, nezainteresovanost za rad zbog monotonosti posla i slično. U ovom primjeru precizan uzrok se može utvrditi postavljanjem direktnih pitanja zaposlenom vezanih za motivaciju, rad i radno mjesto.

### **5. KOMUNICIRANJE UNUTAR TIMA**

Uspješno komuniciranje je osnova za dobar i kvalitetan rad tima. Da bi članovi tima mogli uspješno komunicirati potrebno je da ovladaju osnovnim vještinama iz oblasti komuniciranja. U interesu je svake organizacije da u početku, ali i u toku rada tima, organizuje posebne kurseve za članove svojih timova, kako bi se nivo i način komuniciranja poboljšao i unaprijedio. Ovo je bitno iz dva razloga: 1) da članovi tima ovladaju neophodnim vještinama kako bi željenu informaciju prenijeli drugom članu ili ostalim članovima tima, i 2) kako bi se unaprijedili međuljudski odnosi unutar tima.

#### **5.1. Pojam komunikacije**

Potreba je svakog čovjeka da svakodnevno komunicira, kako na radnom mjestu, tako i u školi, kući, na ulici, u društvu, itd.

Uspostavljajući komunikaciju s drugim čovjek prenosi svoja znanja, iskustva i osjećaje u vidu informacije, ali istovremeno usvaja i nova saznanja od druge strane s kojom komunicira. Prema tome, komunikacija se definiše kao proces razmjene i razumijevanja informacija između dve ili više osoba sa ciljem motivisanja i uticaja na ponašanje<sup>11</sup>. Ona zahtijeva najmaanje dvije strane: onu koja šalje poruku i onu koja je prima. To je, dakle, proces u kome izvor informacije, pošiljalac, šalje poruku primaocu. Komunikacija, kao proces pomoću kojeg ljudi nastoje da se sporazumiju, uključuje elemente različite prirode:

- **kognitivni**: ogledaju se u sposobnosti percepcije, tumačenja poruke, izazivanja emocija i reakcije,
- **semantički**: ogledaju se u korišćenju govornog i pisanog jezika, termina i žargona,
- **simbolički**: korišćenje gestova, izraza lica (grimasa) tjelesnih pokreta, stila odijevanja, i slično.

---

<sup>11</sup> Todorović, J., Đuranović, D., *op. cit.* str. 257.

Komunikacija je uspješna ukoliko je poruka stigla do primaoca, tj. ukoliko primalac prenesenu poruku u potpunosti razumije. Ukoliko primalac ne razumije prenijetu poruku ili je zbog neadekvatnog načina prenošenja pogrešno protumači, komunikacija nije adekvatno uspostavljena. Komunikacija, kao kontrolna funkcija, pomaže menadžmentu da izvrši uticaj na ponašanje zaposlenih, ukoliko je u suprotnosti sa postavljenim normama. Ona je, takođe, i medijum pomoću koga menadžment motiviše zaposlene razvijanjem dobrih međuljudskih odnosa i informisanjem zaposlenih.

Tim ne može nastati bez komunikacije, a timski rad bez nje ne može funkcionisati. Drugim riječima, to znači da bez komunikacije nema ni timskog rada. Komunikacija se može definisati kao sredstvo pomoću kojeg pojedinci prvo dizajniraju tim, a zatim međusobnim prenošenjem informacija ostvaruju postavljene ciljeve.

### **5.2. Način komuniciranja**

Ljudi međusobno komuniciraju na različite načine. Osim razgovora direktnim kontaktom, ljudi komuniciraju i pomoću telefona i video konferencija, razglasom, preko oglasnih tabli, putem pisama, elektronskih poruka (e-mail, SMS, forumi, chat), pomoću telegrama, itd. Takvi vidovi komuniciranja se nazivaju verbalnim komuniciranjem. Pored verbalnog komuniciranja, postoji i neverbalni način komuniciranja, koji između primaoca i pošiljaoca poruke ne stavlja riječ, već pokret, mimiku i slično.

#### **5.2.1. Verbalna komunikacija**

Razmjenjivanje informacija između ljudi putem riječi predstavlja verbalnu komunikaciju, koja se uspostavlja pismeno i usmeno. Međutim, usmeno komuniciranje osim svog osnovnog zadatka, a to je da prenese određene poruke, ima i veliku motivacionu vrijednost, posebno na relaciji menadžment – radnici. Direktan kontakt sa zaposlenim dodatno ga motiviše, izazivajući u njemu osjećaj važnosti. Kod verbalne komunikacije je veoma važan pravilan izbor riječi. Pojava riječi stranog porijekla u jednom jeziku je poželjna samo pod uslovom da u njemu nema riječi koje bi ih mogle zamijeniti. Upotreba riječi stranog porijekla i onda kada za to nema potrebe, tj. i onda kada riječ ima svoju adekvatnu zamjenu u postojećem jeziku za svaku je osudu, čak i onda kada se strane riječi pravilno upotrebljavaju. Nažalost, u većini slučajeva upotreba riječi stranog porijekla je pogrešna, kako u svakodnevnom govoru, tako i u pisanim i elektronskim medijima. Tako nepravilno upotrebljene riječi dovode do konfuzije jer nisu

dovoljno decidirane. Riječnik svakog čovjeka se razlikuje i nadograđuje kroz život – učenjem i obrazovanjem. On predstavlja ogledalo nečijeg obrazovanja i opšte kulture.

Obrazovaniji ljudi imaju veći i bogatiji riječnik i zbog toga ih je nekad teško razumijeti. Manje ili nedovoljno obrazovani ljudi, upotrebom stranih riječi ponekad pokušavaju liječiti kompleks i prikriti svoju neobrazovanost. Oni češće koriste riječi stranog porijekla i strane pojmove od obrazovanih ljudi, bez obzira na to što im njihovo značenje najčešće nije dovoljno poznato. Svrha verbalnog komuniciranja ogleda se u potrebi jasnog prenošenja informacije drugoj strani.

### **5.2.2. Neverbalna komunikacija**

Za razliku od verbalne komunikacije, kod koje se informacija prenosi korišćenjem riječi, kod neverbalne komunikacije poruka se ne prenosi riječima nego odgovarajućim simbolima, kao što su: govor tijela, izrazi lica, intonacija, itd. neverbalnim načinom komuniciranja često se šalju jasnije, iskrenije i istinitije poruke od poruka koje se prenose putem verbalne komunikacije.

Ono što se teško uočava u radu tima, ili na šta se malo obraća pažnja, a što mnogo govori o svakom članu tima, je: način na koji se govori (da li se govori brzo ili sporo, da li glas treperi ili je samopouzdan, da li je monoton ili obojen emocijama, kakve pauze se prave u govoru, da li se drugi prekidaju u izlaganju, na koji način se replicira), mjesto i način sjedenja, ako se radi o pravougaonom stolu, izraz lica, pokreti tijela, tačnost, stil odjevanja.

Pomenuti znaci, ukoliko se pravilno shvate, ukazuju na prave namjere članova tima, njihovu privrženost timu, zadacima i ciljevima tima i same organizacije. Naravno, tumačenje navedenih i sličnih znakova uslovljeno je kulturnim, vjerskim, nacionalnim i drugim razlikama. Ono što se u jednoj kulturi može smatrati prijateljskim znakom i gestom u drugoj može predstavljati izraz neprijateljstva i mržnje, što je kod jednih moralno i poželjno, kod drugih može biti nemoralno i uvredljivo. Sve to ukazuje na činjenicu da se prema sredstvima neverbalne komunikacije mora imati krajnje oprezan odnos.

### **5.3. Pretpostavke za uspješno komuniciranje**

Najznačajnije pretpostavke uspješnog komuniciranja su: 1) uspješna razmjena informacija, 2) prevazilaženje prepreka u komuniciranju i 3) adekvatno prezentovanje informacija.

#### **5.3.1. Uspješna razmjena informacija**

Bez obzira na način na koji se komunikacija obavlja poruka koja se želi poslati mora imati jasan sadržaj i biti razumljiva. Kada je riječ o timskom radu, najefikasnijim načinom prenosa informacija smatra se susret licem u lice. Po pravilu, poruke poslate putem e-mail-a, SMS-a, moraju biti kratke i jasne. Beskrajna opisivanja i objašnjavanja treba izbjegavati. Osim toga, treba voditi računa i o tome da poruka ne bude prekratka i nedorečena, kao što je ponekad telegramska poruka. Dakle, ne štedjeti riječi, ali se i ne razbacivati njima.

Pri susretu licem u lice, obezbjeđuje se jasnoća poruka i stiču uslovi za uspostavljanje dobrog kontakta.

Dakle, pri prenosu informacije pošiljalac mora da vodi računa ne samo o njenom sadržaju, nego i o načinu njenog prenošenja.

#### **5.3.2. Prevazilaženje prepreka u komuniciranju**

Da bi se prepreke uspješno prevazilazile, mora se voditi računa o svim aspektima komunikacije. U tom smislu, posebnu pažnju treba obratiti na: 1) slušanje, 2) postavljanje pitanja, 3) čitanje, i 4) govor tijela.

#### **Slušanje**

U kontekstu timskog rada, slušanje je značajniji faktor od govorenja, jer najveći dio vremena provodimo slušajući. Kada je riječ o timu, nerijetko se može primijetiti da se pojedinci u toku sastanka, umjesto da pažljivo slušaju izlagača, prosto zabavljaju. Takav stav prema slušanju prije ili kasnije dovodi do negativnih posljedica. Zbog toga se često mogu čuti pravdanja „Nisam vas najbolje razumio“, „nisam siguran da ste to rekli“ i slično.

Da bi se postiglo efikasno slušanje preporučuju se sljedeći savjeti:

- Gledajte govornika u oči,
- Potvrdno klimajte glavom i koristite odgovarajuće izraze lica,

- Izbjegavajte radnje ili pokrete koji odvlače pažnju,
- Postavljajte pitanja,
- Parafrazirajte,
- Izbjegavajte da prekidate govornika,
- Nemojte da upadate govorniku u riječ,
- Neosjetno pređite iz uloge slušaoca u ulogu govornika.

### **Postavljanje pitanja**

Svrha postavljanja pitanja je dobijanje željene informacije.

Članovi tima bi, prije svakog sastanka, a u zavisnosti od dnevnog reda, trebalo da naprave listu informacija koje žele da dobiju na sastanku, kako bi na osnovu nje mogli da koncipiraju pitanja. Ukoliko odgovor na pitanje nije decidan, pitanje je najbolje parafrazirati. Pitanja se mogu podijeliti u tri grupe:

- inicijalna pitanja – čija svrha nije dobijanje specifične informacije već započinjanje diskusije,
- prosta pitanja – na koja se daju kratki odgovori sa „da“ ili „ne“,
- složena pitanja – na koja se daju duži odgovori i dodatna objašnjenja.

Bez obzira na to kakvo se pitanje postavlja, treba biti siguran da je željena informacija dobijena. Unaprijed pripremljena pitanja umnogome olakšavaju komunikaciju između odgovarajućih subjekata, zbog čega, ih, kad god za to postoji mogućnost, treba pravovremeno pripremiti.

### **Čitanje**

U radu timova često se javlja potreba za vođenjem određenih zapisnika, pisanjem poruka, službenom korespondencijom, pisanjem zahtjeva i prijedloga, itd. Čitanje tako napisane poruke ne predstavlja ništa drugo do komuniciranje na relaciji pošiljalac poruke (pisac) – primalac (čitalac). Čitanje podrazumijeva potpuno shvatanje pročitano. Da bi čitanje bilo brzo i efikasno potrebno je, prije svega voditi računa o držanju tijela i osvjetljenju. Tokom čitanja oba stopala moraju biti na podu, a mjesto na kome sjedimo ne smije biti previše udobno. Sjediti treba uspravno, za stolom, s blago savijenom kičmom. Materijal koji se čita treba biti postavljen ravno na sto, udaljen od očiju oko 50 cm.

### Govor tijela

Smatra se da je svako naše raspoloženje i razmišljanje praćeno nekim pokretom tijela zbog čega se često kaže da tijelo govori.

Da bi se govor tijela mogao razumjeti potrebno je naučiti osnovna značenja pojedinih pokreta. Pokreti se najčešće ne javljaju zasebno jedan po jedan, već u nizu od dva ili više. Značenje pojedinih signala bliže je pojašnjeno u tabeli:

SIGNAL	ZNAČENJE
hod: živahan, uspravan	samopouzdanje
hod; s rukama u džepovima, povijenih ramena	utučenost
stojeći položaj: ruke na kukovima	spremnost, agresivnost
stojeći položaj: ruke opuštene uz tijelo	opuštenost
stojeći položaj: tijelo okrenuto prema sagovorniku	odlučnost, otvorenost
direktan pogled	otvorenost, iskrenost
izbjegavanje pogleda	strah, nesigurnost, laganje
sjedeći položaj: noge prekrštene, lagano micanje stopala	dosada
prekrštene ruke na prsima	odbrambeni stav
ruka na obrazu	procjenjivanje, razmišljanje
glava naslonjena na stisnutu šaku, okrenuta prema gore, direktan pogled	odobranje
jedna ruka oko vrata, druga oko struka	nepovjerenje
gledanje na sat	nestrpljenje, dosada
dodirivanje i lagano trljanje nosa	odbacivanje, sumnja, laž
trljanje očiju	sumnja, nevjerica
stisnute ruke iza leđa	ljutnja, frustracija, zebnja
stisnut članak na ruci	zebnja
glava naslonjena na dlan ruke, oboren pogled	dosada
trljanje ruku	predviđanje
sjedeći položaj; ruke spojene iza glave, noge prekrštene	samopouzdanje, superiornost
ispruženi dlanovi	iskrenost, otvorenost
štipkanje vrha nosa, oči zatvorene	negativna procjena
lupkanje prstima	nestrpljenje
milovanje kose	nedostatak samopouzdanja, neisugnost
klimanje glavom: podignute obrve	zainteresovanost
lupkanje po obrazima	donošenje odluke
pogled oboren prema zemlji, lice okrenuto u stranu	nevjerica
grickanje noktiju	nesigurnost, nervoza
povlačenje ušiju prstima	neodlučnost
dlanovi spojeni, okrenuti prema gore (izgled piramide)	autoritativnost

**Tabela br.4: Signali kojima se ispoljava govor tijela i njihovo značenje**

### 6. ULOGA LIDERA U RADU TOP MENADŽMENT TIMA

Liderstvo se može definisati kao sposobnost jedne osobe da utiče na druge ljude tako da oni saraduju i doprinose naporima usmjerenim ka ostvarivanju ciljeva organizacije.<sup>12</sup> Liderstvo se posmatra kao način ili oblik upravljanja ponašanjem ljudi u organizaciji, sa ciljem da se postigne konkurentna prednost pomoću ljudi, kao najznačajijeg resursa u savremenoj privredi<sup>13</sup>. To znači da u procesu liderstva učestvuju dvije strane – lider i sljedbenici. Lider (eng. leader – vođa, lider) usmjerava aktivnosti podređenih (sljedbenika) ka ostvarivanju ciljeva organizacije. Osnovni zadatak lidera ne sastoji se samo u oblikovanju ponašanja ljudi u organizaciji, nego i u okupljanju, pri dobijanju, motivisanju i uvjeravanju ljudi da povjeruju u određenu viziju i da je slijede. Lider nije osoba koja tjera ljude pred sobom, nego autoritet koji ih je ubijedio da idu za njim. Pojedinci, zahvaljujući svojim ličnim, profesionalnim i drugim sposobnostima i kvalitetama, dominiraju nad ostalim članovima i bivaju prihvaćeni za neformalnog lidera.

Neformalno liderstvo nije karakteristično samo za timove koji bi u principu trebalo da funkcionišu bez lidera, već i za timove koji imaju formalnog lidera. U teškim situacijama po tim, članovi tima se, po pravilu, radije okreću prema neformalnom lideru nego prema formalnom lideru tima. Takav tok stvari najčešće proističe iz povjerenja prema neformalnom lideru i njegovim sposobnostima i kvalitetima. Neformalni lider se najčešće trudi da ostavi dobar utisak, da nadmaši i nadvisi formalnog lidera, da ostvari dobre rezultate u radu, da ima korektan i fer odnos prema ostalim članovima tima i slično. Iako neformalno liderstvo može doprinijeti ostvarivanju pozitivnih efekata u poslovanju organizacije i procesu upravljanja njenim resursima, činjenica je da ono najčešće dovodi do konflikta usljed stvaranja interesnih i neformalnih grupa unutar tima.

Lider, ma kakav status imao, treba da doprinosi uspješnom radu tima i dobrim međuljudskim odnosima u timu.

#### 6.1. Uloga lidera u radu top menadžment tima

Za uspostavljanje zdrave atmosfere za rad, najveću odgovornost snosi lider. Da bi tim ispunio svoj zadatak, lider, zajedno sa ostalim članovima tima, mora da stvori klimu u

---

<sup>12</sup> Vasić, M. (2004), *op.cit.*, str. 121.

<sup>13</sup> Mojić, D. (2003), *op.cit.*, str. 8.

kojoj će se svaki član tima osjećati pozvanim da iznese i brani svoje mišljenje ne narušavajući pritom ni pravo ostalih članova na svoje mišljenje.

Lider mora da se rukovodi demokratskim principima i načelima, uvažavajući i štiteći dostojanstvo svakog član tima. Podsticanje kreativnog mišljenja i ohrabrivanje kognitivnih konflikata. Dužnost je svih članova tima, a ne samo lidera, da se kognitivni konflikti drže pod kontrolom, kako ne bi prerasli u afektivne konflikte, tj. u ličnu netrpeljivost između pojedinih članova ili neformalnih grupa u timu. Osim navedenog, uloga lidera je i da: obezbijedi adekvatne uslove u kojima će tim raditi i stvarati, unapređuje saradničke odnose između članova tima, ohrabruje i unapređuje timski duh i način rada, pomogne donošenju racionalnih i pravovremenih odluka, ohrabruje organizacione, tehničke i druge eventualne promjene, održava disciplinu u timu, itd.

### ***6.1.1. Održavanje sastanaka***

Održavanje sastanaka je redovna i normalna pojava u radu top menadžment timova. Sastanak se može definisati kao interakcija dva ili više lica koji, rukovođeni zajedničkim ili suprotnim interesima, sučeljavaju i usklađuju svoje stavove po određenim pitanjima u cilju iznalaženja optimalnog rješenja. Neadekvatna priprema sastanaka svakako nije dobra ni za tim ni za samu organizaciju. Prisustvovati dobro pripremljenom, organizovanom i vođenom sastanku nije česta pojava. Menadžment, odnosno ljudi zaduženi za planiranje i organizovanje sastanaka ne posvećuju dovoljno pažnje planiranju svih aspekata bitnih za njihovo uspješno organizovanje, što često vodi dugotrajnim i jalovim raspravama, na kojima se ne dolazi do najboljih odluka i rješenja. Rasprave se, po pravilu, koriste za ličnu promociju pojedinaca i najčešće nemaju veze sa dnevnim redom.

Da bi sastanak bio plodotvoran, pažnja lidera mora biti fokusirana na: 1) planiranje sastanka, 2) obezbjeđivanje adekvatnog ambijenta, 3) praćenje i kontrolisanje rasprave, i 4) kontrolisanje konflikata.

### ***6.1.2 Delegiranje zadataka i ovlašćenja***

#### ***6.1.2.1 Pojam delegiranja***

Potreba za delegiranjem se obično javlja u toku ekspanzije organizacije, kako bi se izbjegla pojava da svako radi svačiji posao, odnosno da se na jednoj strani pojavljuju prezaposleni, a na drugoj nedovoljno uposleni članovi tima.

Proces delegiranja, podrazumijeva delegiranje zadataka i delegiranje ovlaštenja. Timski rad podrazumijeva zajednički rad većeg ili manjeg broja ljudi koji svoja znanja i vještine usredsređuju ka zajedničkom cilju i dijele odgovornost za postignute rezultate. Da bi zajednički rad bio produktivan članovi tima se moraju na neki način motivirati. Kao što je već rečeno, novac je možda najveći, ali ne i jedini motivator. Ljudima je često važnije šta i kako rade, kakav im je položaj u preduzeću, kakve su im šanse za napredovanje i slično. Delegiranje može biti najjače motivaciono sredstvo koje lider može da upotrijebi u timskom radu. Čovjek kome se ukaže povjerenje, po pravilu, trudi se da to povjerenje i opravda, ulažući sebe u rad tima više nego što bi inače bio spreman. Dobijanjem više posla ili većeg nivoa odgovornosti, čovjek stiče utisak da je vrijedan i cijenjen član tima i to mu predstavlja dodatni podsticaj.

Delegirati nekome nešto znači povjeriti nekome nešto. Delegiranjem se, dakle, njeguje povjerenje između članova tima, a povjerenje je jedan od glavnih preduslova efikasnog timskog rada. Lider je pod pritiskom organizacije koja od njega i njegovog tima traži poštovanje određenih rokova. Zadatak koji je vremenski ograničen u ljudima često izaziva nervozu i bojazan da se planirano neće postići. Takav zadatak dovodi do stresnih situacija, koje se mogu umanjiti ukoliko se posao ravnomjerno rasporedi na sve članove tima.

Prema tome, može se zaključiti da je delegiranje proces kojim se prenose, odnosno povjeravaju, konkretni zadaci ili ovlaštenja sa višeg na niži nivo u cilju postizanja veće efikasnosti u radu.

### *6.1.2.2. Postupak delegiranja*

Na delegiranje ne treba gledati kao na negativnu pojavu. Stoga se lider mora, što je više moguće, osloboditi straha, predrasuda, nepovjerenja i sumnji u ostale članove tima. Jedan od osnovnih zadataka svakog lidera je jačanje povjerenja među članovima, odnosno izgrađivanje odnosa koji se zasnivaju na međusobnom uvažavanju i solidarnosti.

U praksi je česta pojava da lideri rade više od ostalih, što je dobro jer daju primjer ostalim članovima tima. Lider treba da se oslobodi poslova koji se bezbolno i uspješno mogu prenijeti na druge.

*Prva faza* pri delegiranju aktivnosti je razvrstavanje poslova na one koje lider treba sam da obavi i one koje može neko drugi da obavi.

*Druga faza* se odnosi na utvrđivanje potrebnog broja lica za obavljanje određenih poslova, odnosno zadataka. Delegirati više posla nego što pojedinac može realno da obavi može da demotivira člana tima i da na kraju rezultira neuspjehom.

*Treća faza* se odnosi na izbor lica na koje se posao ili ovlaštenje delegira. Taj korak je i najosjetljiviji, jer povjeriti posao pogrešnom čovjeku je gore nego ne obaviti ga uopšte. Stoga lider mora biti svjestan na koga i u kojoj mjeri može uvijek računati.

*Četvrta faza*, koja podrazumijeva podršku, pomoć i kontrolu. Da bi delegirani zadatak bio obavljen lider mora obezbijediti podršku i pomoć delegatu, te vršiti kontrolu progressa.

*Peta faza* je posljednja faza u postupku delegiranja, a odnosi se na nagrađivanje. Za dobro obavljen posao član tima se mora nagraditi. Iako se za dobre rezultate u praksi najčešće primjenjuje nagrađivanje cijelog tima, ne smije se zanemariti ni lični doprinos svakog člana ponaosob. Naravno, pri individualnom nagrađivanju mora se voditi računa o svim relevantnim pitanjima, kako se ne bi narušio timski a razvio takmičarski duh.

## **7. PREDNOSTI I NEDOSTATCI TIMSKOG RADA**

### **7.1 Prednosti timskog rada**

Pod najznačajnijim prednostima timskog načina rada podrazumijevaju se:

- povećana motivacija za rad i povećana produktivnost rada,
- bolji rezultati poslovanja,
- sinergija, kao dodatna vrijednost u radu tima,
- privrženost članova tima ciljevima tima i organizacije,
- bogatstvo raznovrsnosti i različitosti,
- dobri međuljudski odnosi u timu,
- sposobnost za brzo reagovanje i prilagođavanje organizacionim promjenama,
- spremnost članova tima na kontinuirano učenje i usavršavanje,
- povećana radna disciplina,
- efikasnije odlučivanje,
- smanjenje pritužbi i nezadovoljstva zaposlenih, odnosno članova tima,
- veći stepen spremnosti za preuzimanje rizika,
- poboljšana komunikacija između članova tima i informisanost,
- racionalna iskorištenost ljudskih resursa,
- smanjenje troškova u poslovanju i slično.

Pomenute prednosti timskog načina rada dokazane su u praksi vodećih svjetskih kompanija. U mnogima od njih dominira timski koncept rada.

### **7.2 Nedostaci timskog rada**

Među najznačajnim nedostacima takvog koncepta rada smatraju se:

- pojava stresa i frustracije,
- ograničavanje razvoja liderstva, i
- bojazan od prezasićenosti timskim radom.

Često se može primijetiti da se pojedinci teško uklapaju u timski koncept rada, odnosno da se teško integrišu. Otežan proces integracije može proisticati iz prirode pojedinca ili iz ponašanja tima. Pojedinci ne mogu ili, zbog „neodgovarajućeg“ sastava tima, ne žele da prihvate timski koncept rada. U oba slučaja, kod čovjeka se stvara napetost koja vodi stresu i frustraciji.

Treći nedostatak se tiče budućnosti i pretpostavke da će se timski rad organizovati i tamo gdje za tim realno nema potrebe. Pojedini poslovi ne zahtijevaju timski rad i lakše ih je obaviti na klasičan način. Timski koncept rada, po pravilu, ne treba uvoditi tamo gdje postojeći oblik rada zadovoljava potrebe organizacije i obezbjeđuje visoku produktivnost.

### **ZAKLJUČAK**

Na kraju možemo reći da poslovanje nije ništa bez ljudi koji u njemu učestvuju, koji rade kao jedna cjelina na ostvarenju zajedničkog cilja. Ako među ljudima postoji uzajamno poštovanje i povjerenje ovdje treba istaći važnost timskog rada i načina komunikacije kao najvažnijem faktorom za donošenje zajedničkih odluka, a sve sa ciljem realizacije postavljenih zadataka.

Timski rad znači shvatanje osobe sa kojom radiš, uviđanje njegovih pozitivnih i negativnih strana, dopunjavanje jednih prema drugima, jer niko ne zna sve. Svaka osoba je pristupačna, ne bojati se nečije pameti i ne podcjenjivati svoje, uvažiti mišljenje okoline i živjeti sa okolinom je nešto za šta se treba potruditi.

Ako imamo tim koji je svjestan zajedništva stvari idu mnogo lakše.

Pokušavamo li prenijeti pozitivnu energiju na ljude i stvoriti okruženje u kojem smo dobro došli, moramo imati pozitivne efekte koji nam se vraćaju. Svaki čovjek je važan, ali postupak prema njemu u neprirodnom načinu komunikacije može kod njega izazvati osjećaj nevažnosti ili kompleks niže vrijednosti, što ga eliminiše kao progresivnog člana privrednog društva.

Timski rad je neizbježan jer je nemoguće da stalno sami radimo. Radeći u timu ili ako ga vodimo mnogo lakše stižemo do cilja.

### LITERATURA:

1. Bogićević Milikić, B., (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, ekonomski fakultet Beograd, Beograd.
2. Kulić, Ž., Vasić, M., (2007), *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka.
3. Mojić, D. (2003), *Stilovi vođstva menadžera u Srbiji*, Institut za sociološka istraživanja, Beograd.
4. Petković, M., Janićević, N., Bogićević, B., (2002), *Organizacija*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd.
5. Todorović, J., Đuranović, D., (2004), *Osnovi menadžmenta*, Slobomir P univerzitet, Slobomir.
6. Vasić, M., (2004), *Timovi i timski rad*, Zavod distrofičara, Banja Luka.