

ZNAČAJ TIMSKOG RADA U VIRTUELNIM TIMOVIMA**THE IMPORTANCE OF TEAMWORK IN VIRTUAL TEAMS**David Knežević, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast –MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

Kratak sadržaj – Fokus ovog rada jeste na značaju timskog rada kao ključnog faktora za ostvarenje svih ciljeva organizacije. Poseban značaj pridaje se pojmu virtuelni tim i objašnjenjima na koji način ovakvi timovi danas funkcionišu.

Ključne reči: *timski rad, virtuelni timovi*

Abstract – *The focus of this paper is on the importance of teamwork as a crucial factor in achieving organizational goals. Special importance is given to the concept of virtual team and explanations of how such teams function today.*

Keywords: *teamwork, virtual teams*

1. UVOD

Efektivan timski rad u kontekstu upravljanja ljudskim resursima je najznačajniji za vreme trajanja kriznih situacija ili perioda brzih promena. Svaka organizacija koja shvata neophodnost da se uklopi u savremene trendove ekonomskog, konkurentskog i socijalnog okruženja, treba da se osloni na timski rad. Samo tako će uspeti da se suoči sa svim izazovima i reaguje pravovremeno na sve prepreke i mogućnosti koje se javu u okruženju. U okviru ovog rada nastojaćemo da objasnimo značaj timske efektivnosti u virtuelnim timovima, govorićemo o vrstama timova, komunikaciji u timu kao i tome zašto je timska efektivnost značajna za uspešno funkcionisanje tima.

2. POJAM, VRSTE I KARAKTERISTIKE TIMSKOG RADA**2.1. Definicija tima i timskog rada**

Glavni fokus organizacije treba da bude posmatranje svojih zaposlenih kao celine, tj. dobro ukomponovanog tima u kome se kroz integraciju svih članova tačno zna ko, gde i kako obavlja određeni posao.

Pod pojmom timski rad podrazumeva se zajednički rad grupe ljudi, podjednako odgovornih, na realizaciji zajedničkog cilja koji je svima jednako važan, uz postojanje jasne vizije, privrženosti zajedničkoj svrsi i posvećenosti zadatku [1].

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Leposava Grubić-Nešić, red. prof.

2.2. Faze razvoja tima

Bruce Tuckman je razvio model teorije timskog rada i identifikovao pet faza:

Formiranje - tokom ove faze članovi tima se upoznaju jedni sa drugima i uče o zadacima koje će morati da obavljaju.

Faza oluje - u ovoj fazi razvoja tima grupa počinje da stiče međusobno poverenje.

Normiranje - u ovoj fazi tim počinje da se okuplja i može efikasnije da se fokusira na zadatke i ciljeve projekta.

Izvođenje - članovi tima se osećaju prijatno jedni sa drugima i grupne norme su prihvaćene.

Odlaganje - kada se projekat privodi kraju, tim prelazi u fazu odlaganja.

2.3. Razlika između grupe i tima

Jedna od glavnih razlika između grupe i tima jeste to što grupa ima veći broj ljudi, sa primarnim ciljem da izvrše određeni zadatak delegiranjem istog, dok će tim raspolažati sa manjim brojem ljudi fokusiranih na postizanje jedinstvenog cilja zajedničkim naporima.

Prema Haugu proces prerastanja grupe u tim zavisi od „tvrdih“ i „mekih“ faktora. Meki faktori su teško merljivi (međuljudski odnosi), dok tvrdi faktori spadaju u sferu zadatka [2].

2.4. Vrste timova

Timove možemo razlikovati na osnovu načina na koji funkcionišu u organizaciji. Operativno različiti timovi mogu se kategorisati u sedam osnovnih tipova: projektni, operativni, virtuelni, samoupravni, neformalni, liderski i timovi za rešavanje problema.

2.5. Veličina tima

Idealna veličina tima zavisi od svrhe tima i količine potrebne saradnje između članova tima. Što je veća međuzavisnost zadatka i potreba za saradnjom članova tima, veća je verovatnoća da će manji tim bolje raditi. Za većinu saradničkih timova idealna veličina tima je između četiri i osam članova.

3. TIMSKA KOHEZIVNOST, MIŠLJENJE I MOTIVACIJA**3.1. Timska kohezivnost**

Timska kohezivnost se može definisati kao proces koji održava sklonost grupe da se drži na okupu kao i da se

postigne zajednički cilj. Kohezija predstavlja zajedničku vezu koja pokreće članove tima da ostanu zajedno i da žele da rade zajedno [3].

Biti kohezivan tim znači da ne samo da su ciljevi grupe ispunjeni, već se svi osećaju kao da su doprineli ukupnom uspehu grupe.

3.2. Strategija za razvoj timske kohezije

Studije o timskoj koheziji pokazuju da kohezivnost dovodi do povećanja produktivnosti. Načini na koji menadžeri kompanije mogu podsticati koheziju među svojim zaposlenima: zapošljavanje sa pažnjom, uvažavanje svačijeg doprinosa, osnaživanje članova tima, rešavanje sukoba unutar grupe, podsticanje komunikacije, primenjivanje aktivnosti za igradnju tima, fokusiranje na izgradnju poverenja.

3.3. Faktori koji otežavaju stvaranje timske kohezije

Neki od najčešćih faktora koji otežavaju stvaranje timske kohezije su arogancija, neznanje, strah, lični interesi izvan interesa tima, nejasni ciljevi, nedostatak poverenja, konkurencija umesto saradnje.

3.4. Timsko mišljenje

Timsko mišljenje predstavlja način stvaranja mišljenja i rezultata procesa mišljenja putem izbora stavova, vrednosti, i postulata koji su najdirektnije vezani za određeni timski rad i određeni tim. Izlaganje mišljenja članova tima ima za cilj minimiziranje i neutralisanje konflikata postizanjem konsenzusa, dogovora, analize činjenica i evaluacije, ocenjivanjem ideja. Timsko mišljenje se temelji na zajedničkoj želji da se ne naruši ravnoteža koja je uspostavljena u timu tako što postoji tendencija prihvatanja stavova opaženog konsenzusa tima, bez obzira da li je to zaista ispravno ili optimalno [4].

3.5. Nivoi timskog razmišljanja

Važno je prepoznati koji zaposleni je na kojem nivou timskog razmišljanja: čekanje uputstva, davanje predloga i čekanje odobrenja, predlog i postupanje, delovanje i informisanje, preduzimanje akcije kad god je potrebno, delovanje i komuniciranje, donošenje teških odluka za uspeh tima. Većina organizacija ima članove tima na drugom i trećem nivou, dok timovi sa visokim učinkom imaju članove na nivoima od četiri do šest.

3.6. Abilejn paradoks

Odnosi se na želju članova tima da izbegnu konflikt i nadjačava želju da se dođe do najboljeg rešenja, prihvatanje prvog najboljeg rešenja, intimno priznavanje manjkavosti ali uverenje da se svi slažu, neutralno komentarisanje predloga ili nastojanje pronalaska afirmativnih argumenata, nema otvorenog neslaganja, dojam jednoglasnog prihvaćenog predloga [5].

3.7. Timska motivacija

Motivacija je proces koji pokreće, usmerava i održava ciljno orijentisano ponašanje. To je ono što vas tera da delujete, bilo da pijete čašu vode da smanjite žeđ ili čitate knjigu da biste stekli znanje. Motivisanje tima je često izazovnije nego motivisanje jednog pojedinca. Neki od

načina na koje možete usmeriti svoje zaposlene u pravom smeru: podelite svoju viziju i postavite jasne ciljeve; komunicirajte sa svojim timom; podstičite timski rad; dajte pozitivne povratne informacije i nagradite svoj tim; obezbedite mogućnost za razvoj.

3.8. Timska motivacija u virtuelnim timovima

Kada je izmerena ukupna motivacija ljudi koji su radili od kuće u odnosu na kancelariju, otkriveno je da je rad od kuće manje motivirajući. Još gore, kada ljudi nisu imali izbora gde će raditi, razlike su bile ogromne. Ukupna motivacija je smanjena za sedamnaest poena, što je ekvivalent prelaska iz jedne od najboljih u jednu od najlošijih kultura u njihovim industrijama.

4. VIRTUELNI TIMOVI

4.1. Pojam virtuelnog tima

Da bi se smatrao virtuelnim u određenoj meri, tim mora da ima sledeća tri atributa:

Da bude funkcionalan - skup pojedinaca koji su međusobno zavisni u svojim zadacima, dele odgovornost za ishode, vide sebe i drugi ih vide kao netaknutnu društvenu jedinicu ugrađenu u jednu ili više sistema i kolektivno upravljaju svojim odnosima preko organizacionih jedinica;

Da su članovi tima geografski raspoređeni;

Da se tim oslanja na komunikaciju posredovanu tehnologijom, a ne na interakciju licem u lice da bi ostvario svoje zadatke [6].

4.2. Vrste virtuelnih timova

Postoji više podela kada su u pitanju vrste virtuelnih timova. Glavni kriterijumi na osnovu kojih se virtuelni timovi mogu podeliti su: vreme posvećeno određenom zadatku ili projektu; prostor u kojem zaposleni obavljaju svoje aktivnosti; kultura, jezik, običaji vera i obrazovanje.

4.3. Izazovi u virtuelnim timovima

Jedan od osnovnih izazova vođenja virtuelnih timova je negovanje jedinstva tima kada zaposleni rade odvojeno. Studije pokazuju da timovi koji rade na različitim lokacijama doživljavaju niži nivo poverenja i veći nivo sukoba nego zaposleni koji rade zajedno. Mnogi problemi sa radom na daljinu proizilaze iz komunikacijskih prepreka. Ovi problemi mogu rezultirati nepotpunim projektima, promašenim ciljevima učinka, izgubljenom prodajom, kao i manje opipljivim nedostacima kao što su stres i smanjen moral, prema istraživanju Economist-a.

4.4. Pozitivni aspekti rada na daljinu

Često se može čuti fraza da je rad od kuće povezan isključivo sa uštedom novca od strane kompanije. To svakako nije tako. Rad na daljinu ima mnoge vrste prednosti, uključujući motivaciju zaposlenih, povećanu produktivnost i zadržavanje osoblja. Istovremeno rad na daljinu se ne odnosi samo na osoblje koje radi od kuće.

Uključuje i freelansere, radnike po ugovoru, radnike na prvoj liniji, međunarodne radnike i sl.

4.5. Poverenje u virtuelnim timovima

Timovi ne mogu dobro da funkcionišu kada saradnici ne veruju jedni drugima. Izgradnja i održavanje poverenja na tradicionalnom, fizičkom radnom mestu je dovoljno teško, ali proces je još teži u virtuelnom okruženju, gde ljudi često moraju da rade sa ljudima koje nisu lično upoznali. Potrebno je proaktivno graditi poverenje između zaposlenih i komunicirati sa predvidljivošću.

Deljenje i rotiranje snage je takođe ključni faktor u postizanju poverenja unutar virtuelnog tima. Kako bi osigurali da poverenje bude prisutno u timu na daljinu, menadžeri moraju da postupaju proaktivno, primenjujući prave mehanime kako bi osigurali da poverenje cveta u tom okruženju. Institucionalni faktori mogu biti podrška razvijanju i održavanju poverenja. Ova podrška može postojati na organizacionom nivou, u obliku kulture timskog rada i na društvenom nivou kroz pravne sisteme.

4.6. Konflikti u virtuelnim timovima

Najčešći konflikti sa kojima se suočavaju zaposleni koji rade na daljinu:

Ograničen kontekst - komunikacija putem platformi je uglavnom asihrona i može stvoriti kašnjenje između slanja poruke i prijema odgovora. Pošiljalac može pogrešno protumačiti brzinu odgovora i na kraju doneti prebrzo zaključke na osnovu tempa, stila i tona konačnog odgovora, što može izazvati sukob.

Nedostajuće smernice za komunikaciju - bez uspostavljenih komunikacionih normi i smernica, članovi virtuelnog tima mogu postati žrtve prekomerne komunikacije.

Nedostatak neobavezne komunikacije - Virtuelni pozivi i sastanci imaju tendenciju da odmah pređu na poslovne aspekte sastanka i generalno obezbeđuju manje vremena za lične razgovore koji pomažu stvaranju čvrstih odnosa između timova i organizacije.

Stil komunikacije - tendencija da članovi tima koriste stil komunikacije jedne veličine koji odgovara svim stilovima umesto nijansiranog, agilnog pristupa je još jedan uzrok sukoba u virtuelnim timovima.

4.7. Alatke i aplikacije za kolaboraciju u virtuelnim timovima

Iako ljudi uključeni u virtuelnu saradnju nisu fizički zajedno, oni se oslanjaju na proizvode zasnovane na tehnologiji da bi ispunili mnoge od neophodnih projektnih zahteva, uključujući sastanke, upravljanje projektima za saradnju među disciplinama i konačno potpisivanje poslovnih planova. Neke od najpopularnijih platformi koje organizacije koriste za funkcionisanje svojih virtuelnih timova su: Microsoft Teams; Slack; Yammer; Zoom.

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

5.1. Problem istraživanja

U ReMade d.o.o. uočen je problem u efikasnosti, nejasna komunikacija kao i nerazumevanje timskih uloga.

5.2. Predmet istraživanja

S obzirom da je za svaku kompaniju i ostvarenje njenih ciljeva timski rad i efektivnost veoma važna stavka, urađeno je istraživanje u Remade d.o.o., kako bi se ispitala visina timske efektivnosti i njen uticaj na zaposlene.

5.3. Ciljevi istraživanja

Ustanoviti timsku efektivnost iz perspektive osam dimenzija (navedene ispod), kao i identifikovati dimenzije tima koje treba poboljšati kako bi se povećala efektivnost tima: svrha i ciljevi; uloge; timski procesi; timski odnosi; međutimski odnosi; rešavanje problema; strast i posvećenost; veštine i učenje.

5.4. Hipoteze istraživanja

Opšta hipoteza: Zaposleni u kompaniji ReMade d.o.o. imaju visok nivo timske efektivnosti.

Pojedinačne hipoteze:

Zaposleni imaju smislenu svrhu i posvećeni su ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Zaposleni jasno razumeju svoje uloge.

Zaposleni su timski igrači.

Zaposleni imaju visok nivo poverenja u okviru tima.

Zaposleni imaju dobru međutimsku saradnju.

Zaposleni su ponosni na svoj tim.

Zaposleni pohađaju različite obuke kako bi stekli dodatne veštine.

5.5. Opis uzorka - ispitanici

ReMade d.o.o. je mlada konsultantska kompanija iz Novog Sada osnovana 2020.godine koja ima ulogu stvaranja boljeg digitalnog okruženja mrežne maloprodaje, podsticanja uslova za širenje i napredak poslovanja, na obostrano zadovoljstvo klijenata i njihovih kupaca. Od pedeset ispitanika, trideset dve su žene, a osamnaest muškaraca. Prosečna starost ispitanika je trideset godina, iz čega može da se zaključi da se radi o prilično mladoj populaciji. Kada su u pitanju godine radnog staža najviše zaposlenih se nalazi u kategoriji 1-10 godina radnog staža odnosno 64%. Što se tiče obrazovanja najveći broj zaposlenih ima završenu visoku/višu školu, čak njih 28 odnosno 56%.

Budući da u Remade d.o.o. postoji mogućnost obavljanja posla kako iz kancelarije tako i od kuće, 55% ispitanika posao obavlja na daljinu dok preostalih 42% posao obavlja iz kancelarija firme.

5.6. Instrument istraživanja

Istraživanje je sprovedeno putem Google upitnika. Uzorak ima pedeset ispitanika. Cilj upitnika je da ispita visinu timske efektivnosti u kompaniji. Naziv upitnika: "Team Effectiveness Diagnostic"

Autor upitnika: London Leadership Academy, National Health Service

5.7. Rezultati i analiza rezultata istraživanja

Prilikom analize rezultata i svake od osam dimenzija ustanovljeno je da su i opšta i pojedinačne hipoteze potvrđene. Zbirom proseka svih dimenzija dobijamo ukupnu timsku efektivnost. Rezultati pokazuju da je timska efektivnost 32,71 od maksimalnih 40. Najveći broj odgovora kod gotovo svih pitanja odnela je opcija 4 - slažem se. Razlog visoke timske efektivnosti kod zaposlenih u ReMade d.o.o. može biti vezan za nekoliko činjenica: Od momenta dolaska u kompaniju, zaposleni su usmereni na timski rad, predstavljen im je značaj istog za uspešno rešavanje svih radnih zadataka i ostvarenje ciljeva organizacije.

Zaposleni se mogu uvek osloniti na svoje kolege, tim lidere i menadžment kada su u pitanju bilo kakve nedoumice ili pitanja. Redovni konstruktivni sastanci između timova i njihovih tim lidera rezultiraju jačanjem timskog duha i podstiču zaposlene na saradnju i otvorenost. Mogućnost rada od kuće svakako je od velikog značaja zaposlenima koji žive u drugom gradu. Ovim ReMade d.o.o. povećava lojalnost prema kompaniji. Konstantan rad na poboljšanju rezultata kako timova tako i cele organizacije, kao i transparentnost poslovnih rezultata rezultira visokom efektivnošću.

5.8. Predlozi mera za poboljšanje

Budući da su sve hipoteze potvrđene i da su zaposleni iskazali pozitivne stavove prema svrsi, timskim i međutimskim odnosima, ulogama, posvećenosti timskom radu, rešavanju problema kao i sticanju novih veština, potrebno je krenuti od onih dimenzija koje su ostvarile procentualno najlošije rezultate u odnosu na ostale. Najmanji skor ostvarila je dimeznija - uloge. Budući da je razumevanje uloga u timu od krucijalnog značaja za efektivnost i uspeh istog, potrebno je pronaći rešenje kako bi se procenat zaposlenih koji se ne slažu da svi članovi razumeju svoje uloge, smanjio.

Često se dešava da kolege iz različitih sektora posmatraju druge sektore kao celinu ne uzimajući u obzir da je u okviru tima više članova kako sa zajedničkim tako i sa individualnim zadacima/projektima. Kako bi se tačno znalo koji zaposleni obavlja koji posao, predlog je da se uvedu sum-up sastanci između različitih sektora.

Na ovaj način će članovi iz različitih timova bolje razumeti koje radne zadatke obavljaju njihove kolege. U okviru dimenzije timskih procesa, konstatacija da članovi tima bivaju nagrađeni jer su timski igrači rezultirala je velikim brojem neodlučnih zaposlenih kao i onih koji se se ne slažu sa ovim.

Stoga je potrebno omogućiti zaposlenima da osvajaju određene novčane bonuse za ostvarene rezultate u okviru tima i to u smislu novčane stimulacije i destimulacije. Kompanija takođe treba da radi u kontinuitetu i na onim dimenzijama koje su ostvarile visoke ocene prilikom analize upitnika. Treba konstantno da teži na razvoju tima, jer samo timski svi zadaci i ciljevi ove kompanije mogu biti ostvareni na zadovoljavajućem nivou.

6. ZAKLJUČAK

Samo timovi koji se brzo i lako prilagođavaju novonastalim situacijama i promenama u svetu i na globalnom tržištu mogu da izađu kao pobednici. Rad na izgradnji kvalitetnog tima zahteva velike napore, kako lidera tima i organizacije tako i svakog člana tima ponaosob. Jačanjem ličnih veština, sticanjem novih znanja, zaposleni istovremeno jačaju i tim kojem pripadaju. Kada se posao podeli među članovima tima on se obavlja brže, čineći da celokupno poslovanje funkcioniše na efikasniji i efektivniji način. Sve dok se timovi formiraju, upravljaju i sprovode efikasno može da se obezbedi izvor konkurentske prednosti u smislu povećanog zadovoljstva zaposlenih, kreativnosti i inovativnosti.

7. LITERATURA

- [1] Timski rad - Leposava Grubic-Nesic, Violeta Zubanov, Bojana Jokanovic. - 1.izd - Novi Sad: Fakultet tehnickih nauka, (2021).
- [2] Haug, Ch. (1983). Erfolgreich im team. Muenchen: Beck.
- [3] Casey-Campbell, M., & Martens, M.L. (2009). Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion- performance literature. International Journal of Management reviews, 11(2), 223-246
- [4] Janis, I. (1982). Groupthink psychological studies of policy decisions fiascoes. Boston: Houghton Mifflin.
- [5] Blanchard, K., Randolph, A., & Grazier, P. (2007). Go Team. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- [6] Alderfer, C.P. Group and Intergroup Relations. In J.R.Hackman and J.L. Suttle (eds), Improving the quality of work life (1977).

Kratka biografija:



David Knežević rođen je u Novom Sadu 1992. godine. Osnovne i master akademske studije završio je na Ekonomskom fakultetu u Subotici. Na Fakultetu tehničkih nauka odbranio je master rad iz oblasti Menadžmenta ljudskih resursa.