

**ANALIZA DIMENZIJA TIMSKE EFIKASNOSTI NA PRIMERU IT KOMPANIJE
DIMENSIONS OF TEAM EFFECTIVENESS - CASE STUDY IN IT ORGANIZATION**Kristina Papić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – U ovom radu detaljno je analizirana efikasnost timskog rada kroz osam dimenzija. U današnjem zahtevnom poslovnom okruženju, konkurencija predstavlja veliku pretnju za svaku organizaciju. Zbog toga je očuvanje visokokvalifikovanih i angažovanih zaposlenih, sposobnih da postižu izvanredne rezultate, imperativ za svaku kompaniju. Međutim, efektivnost zaposlenih je ključna u postizanju postavljenih ciljeva, povećanju produktivnosti i podsticanju inovacija unutar organizacije. S ciljem boljeg razumevanja faktora koji utiču na efektivnost timskog rada, sprovedeno je anketno istraživanje u okviru jedne domaće IT kompanije. Ovo istraživanje je imalo cilj da razjasni aspekte kao što su svrha i ciljevi, uloge članova tima, timski procesi, međugrupni odnosi, rešavanje problema, strast i posvećenost, kao i veštine i učenje zaposlenih. Rezultati pomenutog istraživanja sistematično su analizirani i grafički prikazani. Ovakva analiza je pružila doprinos razvoju strategija i praksi koje će unaprediti performanse timova, što će dalje doprineti, naravno, postizanju uspešnih poslovnih rezultata i održivog rasta kompanije.

Ključne reči: *timska efektivnost, timski procesi, međugrupni odnosi, rešavanje problema.*

Abstract – In this paper, the efficiency of teamwork has been thoroughly analyzed across eight dimensions. In today's demanding business environment, competition poses a significant threat to every organization. Therefore, preserving highly qualified and engaged employees capable of achieving exceptional results is imperative for every company. However, employee effectiveness is crucial in achieving set goals, increasing productivity, and fostering innovation within the organization. In order to better understand the factors influencing the effectiveness of teamwork, a survey was conducted within a domestic IT company. The purpose of this research was to clarify aspects such as the purpose and goals, team member roles, team processes, intergroup relations, problem-solving, passion and dedication, as well as the skills and learning of employees. The results of this research were systematically analyzed and graphically presented. Such an analysis has contributed to the development of strategies and practices aimed at

enhancing team performance, which, in turn, will contribute to achieving successful business results and sustainable company growth.

Keywords: *Team effectiveness, team processes, intergroup relations, problem-solving.*

1. UVOD

Nije neuobičajeno da se timski rad svodi na priču umesto na praktičnu primenu. Međutim, lako je uočljivo da je neko više ili manje timski nastrojen i, uglavnom, su osobe koje su iskusnije, one koje se više zalažu za zajednička postignuća, a i priznanja.

Za razumevanje i unapređenje timske efektivnosti potrebno je sagledati tim i analizirati ga kroz više dimenzija koje utiču na rad istog.

Svrha i ciljevi predstavljaju prvu dimenziju. Jasno definisana svrha i postavljeni ciljevi tima presudni su za uspešnost i fokusiranost timskog rada. Razumevanje zajedničke svrhe omogućava članovima tima da svoje zadatke, aktivnosti i ambicije usmere ka ostvarivanju ciljeva kompanije.

Druga dimenzija, *uloge*, istražuje raspodelu zadataka, odgovornosti i uloga unutar tima. Dobra raspodela uloga omogućava svakom članu tima da doprinese svojim specifičnim veštinama i ekspertizom.

Treća dimenzija, *timski procesi*, obuhvata načine na koje timovi organizuju i obavljaju svoje zadatke, dok četvrta dimenzija, *timski odnosi*, se odnosi na kvalitet međusobne interakcije i saradnje unutar tima.

Peta dimenzija, *međugrupni odnosi*, istražuje interakciju i saradnju između različitih timova unutar kompanije. U složenim organizacijskim strukturama, timovi često moraju sarađivati, deliti resurse i rešavati zajedničke izazove.

Šesta dimenzija, *rešavanje problema*, odnosi se na sposobnost tima da prepozna, analizira i rešava probleme koji se javljaju tokom timskog rada, dok sedma dimenzija, *strast i posvećenost*, se odnosi na emocionalnu stranu svakog člana tima i angažovanost istih prema zajedničkom cilju i rešavanju tih problema koji se javljaju.

Poslednja dimenzija, *veštine i učenje*, odnosi se na kontinuirani razvoj veština članova tima i sposobnost tima da uči iz iskustva.

2. TIMSKI RAD I ORGANIZACIJA RADA U TIMU**2.1. Pojam i karakteristike timova**

Tim se definiše kao grupa ljudi koji zajedno rade na zajedničkom cilju, obavljajući određene zadatke i deleći odgovornosti. Bitno je naglasiti da tim nije skup pojedinaca koji rade u istom prostoru, već se oni, pored

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Lepasava Grubić Nešić, red. prof. kao i iskustva stečenog na radnom mestu i interesovanja za unapređenje timske efektivnosti, a samim tim i celokupne organizacije.

toga, uzajamno podržavaju i poistovećuju sa identitetom kompanije u kojoj rade. Odlikuje ih sinergija, dobra komunikacija, razmena iskustava, znanja i veština, kao i zajednička odgovornost i zalaganje za rešavanje problema i zadataka koji im se postave.

Današnji timovi se razlikuju od timova iz prošlosti - daleko su raznovrsniji, digitalniji i dinamičniji, sa čestim promenama u članstvu. Korišćenje timova i očekivanja saradnje su u stalnom porastu. Zbog toga, timovi su obično sastavljeni od članova koji imaju različite veštine, znanja i perspektive. Pomenuto omogućava dopunjavanje i kombinovanje njihovih sposobnosti kako bi se postigao zajednički cilj na efikasan način. Timski rad je od suštinskog značaja za uspeh svake kompanije. Svaka osoba ima jedinstvene darove, talente i veštine. Kada ih spojimo i nađemo zajedničku svrhu to može kompanijama dati stvarnu konkurentsku prednost. Međutim, stvoriti savršen tim i nije tako lak posao, naprotiv.

Takođe, uspešan tim zahteva izuzetno dobru komunikaciju, jasno definisane uloge i odgovornosti, međusobno poverenje i saradnju, kao i efektivno vođenje. Pored toga, timski rad je produktivniji, kreativniji, inovativniji i udruživanje snaga dovodi do ciljeva na efikasniji način nego što bi pojedinci mogli postići samostalno.

2.2. Kreiranje uloga u timu

Proces određivanja uloga u timu ima za cilj pravilno raspoređivanje članova tima na odgovarajuće pozicije i zadatke. Vođa tima ili menadžer ima aktivnu ulogu u ovom procesu. Njihova odgovornost je da pažljivo procene veštine, znanje i interese članova tima kako bi ih smestili na prava radna mesta i kako bi im dodelili odgovarajuće zadatke i na taj način, podržavajući njih i njihove preferencije, dovedu firmu do povećanog uspeha. Važno je da se prilikom određivanja uloga u timu uzmu u obzir sve veštine, svi interesi, karijerne želje i perspektiva zaposlenog. Pravilno raspoređivanje ljudskih resursa dovodi do optimalne produktivnosti tima. Kada je član tima postavljen na poziciju koja odgovara njegovim sposobnostima i interesima, to stvara uslove za njegov rast i razvoj, iskorišćenje njegovog potencijala, kao i za trajni napredak i uspeh, kako njega tako i kompanije. Dakle, tim se postepeno transformiše u produktivnu snagu koja ostvaruje dobre rezultate, donoseći korist ne samo timu, već i celokupnoj kompaniji.

Nakon pažljivog posmatranja, testiranja hipoteza i eksperimentisanja, Belbin je definisao osam različitih uloga koje je smatrao neophodnim za uspešnost tima, i svrstao ih u tri grupe:

1. *akcijsko orijentisane uloge* - oblikovalac (shaper), izazivač (implementer), finišer (complete finisher)
2. *uloge orijentisane na ljude* - koordinator (coordinator), timski radnik (teamworker), istraživač (resource investigator)
3. *intelektualne uloge* - inovator (plant), ocenjivač (monitor evaluator), specijalista (specialist).

2.3. Koristi i rezultati timskog rada

Timovi se smatraju efikasnim kada su pravilno formirani, imaju jasno definisane ciljeve, dobro organizovane procese rada i adekvatne resurse. Kroz efikasno timsko delovanje, preduzeća mogu postići veću produktivnost,

kvalitetnije rezultate i zadovoljstvo kako članova tima, tako i kupaca i ostalih zainteresovanih strana.

Kao najznačajniji pokazatelj timskog uspeha u savremenim kompanijama ističu se [2]:

1. kvaliteta
2. poštovanje rokova
3. ekonomičnost i racionalnost.

Kada preduzeća uspešno implementiraju timski rad, više nikad ne požele da se vrate na prethodan način funkcionisanja. Timski rad postaje deo organizacijske kulture i prakse, a rezultati se manifestuju kroz poboljšanje performansi preduzeća, zadovoljstvo zaposlenih i kvalitetnije ispunjavanje ciljeva. Kao prednost timova ističe se [4]:

1. usavršavanje radnih metoda i procedura
2. porast fleksibilnosti zaposlenih
3. poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga
4. povećanje učinaka
5. smanjivanje osoblja za podršku timovima
6. smanjivanje potrebe za nadređenima
7. efektivniji sistem odlučivanja

Timski rad nosi sa sobom niz prednosti, uključujući povećanje motivacije i zadovoljstva zaposlenih, kao i veću posvećenost tima postizanju ciljeva kompanije. Iskustvo timskog rada pokazuje da on poboljšava međusobnu komunikaciju među zaposlenima, međugrupnu komunikaciju, unapređuje veštine i znanja pojedinaca i čini da poslovanje postane prilagodljivo što je danas primarni zahtev jer su konkurencija i tržište ogromni i dinamični.

3. TIMSKA EFEKTIVNOST

3.1. Šta je timska efektivnost?

Timska efektivnost se odnosi na sposobnost tima da postigne željene rezultate i ostvari zadate ciljeve. Timska efektivnost se fokusira na postizanje željenih ishoda i efektivan tim je onaj koji uspešno ostvaruje zadatke, saraduje, rešava probleme, koristi resurse na optimalan način i postiže rezultate u skladu sa postavljenim ciljevima. Dakle, efektivnost tima se može meriti na osnovu ispunjavanja očekivanja, kvaliteta rada, uspešnosti u rešavanju problema i zadovoljstva klijenata/korisnika. Potrebno je razlikovati timsku efektivnost od timske efikasnosti. Za razliku od svega navedenog za efektivnost, efikasnost se fokusira na postizanje rezultata uz minimalno rasipanje vremena, resursa i napora - naglasak je na optimizaciji korišćenja resursa.

3.2. Zašto je timska efektivnost važna?

Timska efektivnost je važna kako bi se postigli ciljevi kompanije. Nekoliko razloga zašto je timska efektivnost važna:

1. *jasno definisani ciljeve i usmerenost ka njihovom postizanju* - zadaci svakog člana tima su usklađeni sa zajedničkim ciljevima
2. *visokokvalitetni rezultati i dodata vrednost* - pažljivo planiranje, efikasna organizacija, stalna kontrola i odgovaranje na zahteve korisnika
3. *zadovoljenje potreba korisnika/klijenata* - dovodi do povećane vernosti klijenata, preporuka i dugoročnog uspeha poslovanja
4. *jake međusobne veze i unapređenje saradnju među članovima tima* - članovi tima uče jedni od drugih,

podržavaju se, razmenjuju ideje i unapređuju svoje veštine (poboljšanje timske dinamike).

4. MODEL IDEALNOG TIMSKOG IGRAČA

Za kompanije koje su ozbiljno posvećene tome da timski rad učine svojom poslovnom kulturom, "pravi ljudi" su oni koji imaju tri zajedničke osobine (u daljem tekstu vrline) - skromnost, ambicioznost (glad) i društvenost.

4.1. Definisane vrline

Skromnost

U kontekstu timskog rada, istaknuti članovi tima odlikuju se nenametljivim karakterom, nemaju problem sa egom i ne brinu o sopstvenom statusu. Umesto toga, oni prepoznaju i cene doprinose svojih kolega, dele zasluge i naglašavaju važnost timskog rada. Definišući uspeh kao kolektivni napor, a ne individualni trijumf, ti članovi stvaraju inspirativno okruženje.

Ambicija

Osobe koje gaje nesmanjenu glad za napretkom uvek teže ka višim ciljevima. Njihova stalna želja za kontinuiranim usavršavanjem i preuzimanjem većih izazova odražava njihovu motivisanost i predanost, što smanjuje potrebu za nadzorom od strane menadžera.

Prisustvo ovakvih ambicioznih ljudi u timu donosi motivaciju i posvećenost, što doprinosi povećanju efektivnosti i postizanju ciljeva.

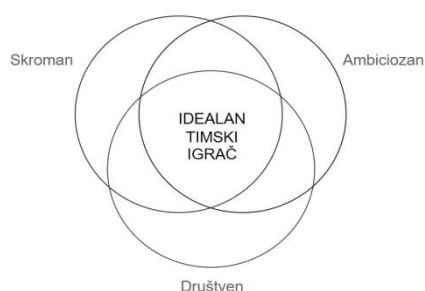
Društvenost

U kontekstu timskog rada, društvenost označava sposobnost razumevanja i prilagođavanja u timskom okruženju. Osobe koje su pametne i društveno vešte poseduju i intuiciju za uspešno komuniciranje sa drugim članovima. Postavljaju relevantna pitanja, pažljivo slušaju kolege i angažovano učestvuju u razgovorima, pokazujući time svoju zainteresovanost.

Iako se ponekad društvenost povezuje sa emocionalnom inteligencijom, važno je razdvojiti ove pojmove. Društvenost je nešto jednostavnija kategorizacija koja se odnosi na vešto zaključivanje i instinktivno reagovanje na dešavanja unutar tima, kao i svest o tome kako njihovo ponašanje može uticati na pojedince i celokupan tim.

4.2. Model

Na prikazanom modelu, na Slici 1, vidimo presek karakteristika skromnosti, ambicioznosti i društvenosti. Centralni deo slike predstavlja idealnog timskog igrača, koji kombinuje ove kvalitete na optimalan način. Važno je naglasiti da osoba smeštena u centralnom delu neće uvek biti savršena u svim navedenim vrlinama. Svi mi, bez izuzetka, imamo trenutke kada ne ispunjavamo očekivanja ili se suočavamo sa izazovima i teškoćama.



Slika 1. Presek vrlina

Istina je da i osobe koje inače pokazuju skromnost, posvećenost svom poslu i veštinu u komunikaciji sa drugima, mogu prolaziti kroz teške periode u svom životu. Važno je razumeti da ove karakteristike nisu nepokolebljive ili fiksirane. One se neprestano formiraju i neguju kroz životna iskustva i lične izbore koje donosimo. Cilj je težiti ka postizanju balansa između ovih karakteristika kako bismo postali idealni timski igrači. Usvajanje skromnosti, ambicije i društvenosti kao pozitivnih osobina može nam pomoći u izgradnji održivih i produktivnih timova.

5. PRODUKTIVNOST TIMOVA

Produktivnost tj. uspeh timova u organizacijama često zavisi od mnogobrojnih faktora koji se međusobno prepliću. Faktori poput timskog duha, motivacije članova, korporativne kulture i vođstva igraju ključnu ulogu u određivanju produktivnosti i uspešnosti projekata. Ovi elementi čine tkivo organizacije i mogu imati snažan uticaj na postizanje ciljeva, ostvarivanje rezultata i opštu poslovnu uspešnost.

5.1. Timsko liderstvo i uloga lidera u produktivnosti timova

Uloga lidera tima jeste drugačija od tradicionalne uloge liderstva. Veliki broj lidera suočava se sa izazovima prilikom sprovođenja promena u organizaciji. Čak i najiskusniji menadžeri često nailaze na poteškoće prilikom prelaska na timski rad, jer tradicionalni pristupi komandovanju i kontrolisanju više nisu prihvatljivi.

U okruženju promena, timovi zahtevaju veću autonomiju, fleksibilnost i uključivanje članova tima u proces donošenja odluka. Ova nova paradigma zahteva od lidera da razviju veštine kao što su slušanje, podrška, mentorstvo i osnaživanje. Lideri treba da postanu facilitatori, koji omogućavaju timu da samostalno donosi odluke, razvija ideje i preuzima odgovornost za rezultate. To zahteva promenu u njihovom načinu razmišljanja i prilagođavanje novim ulogama i odgovornostima.

Timsko liderstvo igra značajnu ulogu u ovom kontekstu, jer omogućava liderima da usmeravaju i motivišu članove tima ka zajedničkom cilju. Kroz timski rad, članovi tima imaju priliku da iskažu svoje talente, veštine i znanje, što dovodi do razvoja njihovog potencijala.

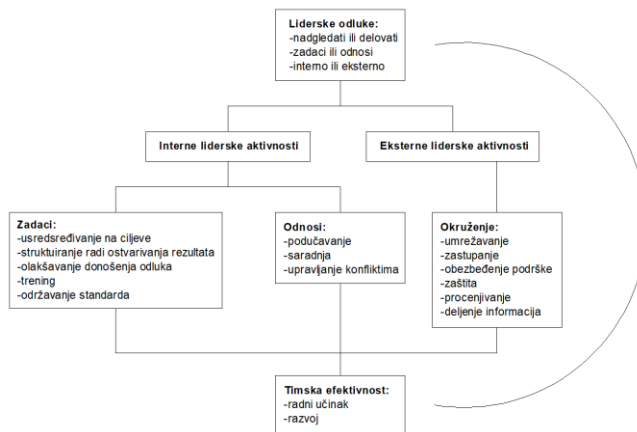
Kvalitetan lider tima je odgovoran za stvaranje uslova za rešavanje problema unutar tima. On pažljivo procenjuje spoljašnje i unutrašnje faktore koji utiču na tim i ponašanje prilagođava tako da podstakne efektivnost tima i stvori atmosferu pogodnu za rešavanje problema.

Glavna uloga lidera u timu jeste:

1. *da nadgleda akcije tima* - ako lider uoči da tim funkcioniše bez ikakvih problema, on ne treba da ima nikakve dodatne akcije, osim što će pratiti spoljašnje i unutrašnje faktore koji mogu uticati na rad tima
2. *da pokreće akcije* - lider sluša i razume potrebe svakog člana tima, na osnovu čega donosi odluku o preduzimanju odgovarajućih akcija kako bi zadovoljio te potrebe.

Lider će pažljivo proceniti situaciju i razumeti da li timu nedostaje podrška ili resursi kako bi izvršavao zadatke. Ukoliko je utvrđeno da su izazovi usmereni na zadatke, lider će doneti odluku da timu pruži neophodna sredstva, informacije ili treninge kako bi se prevazišli problemi u vezi sa zadacima.

S druge strane, ukoliko se primeti da su međuljudski odnosi unutar tima problematični, lider će prepoznati potrebu da interveniše i podrži tim u rešavanju konflikata. Liderova sposobnost prepoznavanja koja vrsta podrške je potrebna timu, bilo za zadatke ili međuljudske odnose, jako je važna za uspešno vođenje tima i postizanje visoke produktivnosti.



Slika 2. Hilov model timskog liderstva

Hilov model timskog liderstva, prikazan na Slici 2, jasno pokazuje da liderstvo znatno utiče na uspešnost i efikasnost timova. Naravno, pomenuto veoma utiče na rezultate projekata u kompaniji. Model naglašava to da je uloga lidera ključna u vođenju tima i stvaranju radne energije među članovima.

Uzimajući u obzir upravo to da je liderstvo presudno u postizanju uspešnih rezultata, bitno je da kompanije prepoznaju značaj ulaganja u razvoj i podršku svojim liderima. Kada lideti to i dobiju, efektivni timovi koji ostvaruju uspešne rezultate na svim projektima su zagantovani [7].

6. UTICAJ LIDERSTVA I TIMSKOG RADA NA PRODUKTIVNOST KOMPANIJE

6.1. Da li liderstvo i timski rad utiču na produktivnost?

Liderstvo

1. Dobro vođstvo inspiriše članove tima, postavlja jasne ciljeve i motiviše ih da daju svoj maksimum
2. Liderstvo je odgovorno za efikasno upravljanje resursima
3. Liderstvo usmerava, podržava i usklađuje članove tima.

Timski rad

1. Timski rad omogućava sinergiju među članovima tima. Kada ljudi rade zajedno, njihove ideje, veštine i snage se kombinuju na efikasan način
2. Timski rad podrazumeva otvorenu i efikasnu komunikaciju među članovima tima. Kroz transparentno deljenje informacija, jasno izražavanje ideja i slušanje, timovi mogu bolje razumeti zadatke, izazove i ciljeve
3. U timovima se zadaci dele i delegiraju na način koji odgovara veštinama i sposobnostima svakog člana tima.
4. Timski rad pruža priliku za veći angažman članova tima. Kada se ljudi osećaju deo tima i imaju priliku

da doprinesu svojim idejama i veštinama, njihova motivacija i entuzijazam se povećavaju.

5. Timski rad omogućava brže i efikasnije rešavanje problema.

7. ZAKLJUČAK

S obzirom na to da nisu potvrđene samo dve od, ukupno, osam postavljenih hipoteza u istraživanju timske efektivnosti, može se zaključiti da u ovoj kompaniji itekako ima prostora za unapređenje.

Nije potvrđena hipoteza koja se odnosila na zadovoljstvo članova tima u vezi usklađenosti njihovih ciljeva sa ciljevima kompanije. Pored nje, nije potvrđena ni hipoteza koja se odnosila na zadovoljstvo članova tima u vezi zajedničkog rešavanja problema i donošenja odluka u timskom okruženju.

Adekvatne mere za unapređenje, u tim slučajevima, bi bile uspostavljanje redovnih komunikacijskih kanala između rukovodstva i članova tima kako bi se jasno prenosili ciljevi kompanije. Uz to, potrebno je i unapređenje komunikacije unutar timova i izgradnja poverenja između tim lidera i članova tima kako bi se uspešno rešavali problemi i bolje donosile odluke. Takođe, kako bi se to unapredilo, najbolje bi bilo da se organizuju mini teambuilding-i, samo na nivou timova, nezavisno od zajedničkih, kako bi se razgovorima i neobaveznim zabavnim aktivnostima radilo na timskoj koheziji.

Važno je shvatiti da prisustvo izazova i problema, kao što je nedostatak zadovoljstva članova tima u vezi rešavanja problema i donošenja odluka, nije neuobičajeno u kompanijama. To ne znači da organizacija nije sposobna za uspeh, već da postoji prostor za napredak i unapređenja.

8. LITERATURA

- [1] Toljaga-Nikolić D., Čolić V., Tomić M., Dragomanović N., "Menadžer i poboljšanje efikasnosti tima", Fakultet organizacionih nauka u Beogradu, 2011.
- [2] Janičijević N., "Organizaciono ponašanje", Ekonomski fakultet, Beograd, 2008.
- [3] S. G. Fisher, T. A. Hunter, W. D. K. Macrosson, "The structure of Belbin's team roles", 2011.
- [4] Maksimović Mirjana, "Timski rad u novom milenijumu", Novi Sad, 2006.
- [5] Džerald Grinberg, Robert A. Baron, "Ponašanje u organizacijama", 1998.
- [6] Patrik Lenčioni, "Idealan timski igrač", Beograd, 2019.
- [7] Piter G. Northaus, "Leadership: Theory and practice", Los Anđeles, 2016.
- [8] Piter G. Northaus, "Liderstvo", 2008.

Kratka biografija:



Kristina Papić rođena je u Sofiji 1995. god. Nakon završene matematičke gimnazije "Jovan Jovanović Zmaj" u Novom Sadu, završila je osnovne studije na odseku Računarstvo i automatika na Fakultetu tehničkih nauka. Master rad odbranila je iz oblasti Inženjerski menadžment na istom fakultetu 2023. god. kontakt: papic.kris@gmail.com