

ULOGA VISOKOPRODUKTIVNIH TIMOVA U SAVREMENIM ORGANIZACIONIM STRUKTURAMA

Borislav Kolarić

Univerzitet "Union – Nikola Tesla",
Fakultet za menadžment Sremski Karlovci,
kayak@mts.rs

Apstrakt

Brze društvene, tehnološke i informacione promene, nameću organizacijama prilagođavanje savremenim konceptima poslovanja. Mnoge organizacije pribegavaju timskoj strukturi kao optimalnom izboru za efikasnu realizaciju organizacionih ciljeva. Timski rad je veoma važan za nadmetanje na današnjoj globalnoj areni, gde su nivo kolektivnog znanja i harmonija poželjniji od individualnih performansi. U eri velikih turbulencija na tržištu i organizacionog opstanka, razmatranja timskog rada pomeraju svoj fokus ka proučavanju i analizama vezanih za formiranje radnih timova visokih performansi, kao nadogradnji klasične timske strukture i funkcionalnosti. Razumevanje snaga i slabosti pojedinaca, individualna uloga svakog člana u timskom okruženju, na koji način jedni druge dopunjuju, postavljanje jasnih ciljeva i učenje članova tima kako da funkcionišu efikasnije, predstavlja celinu relevantnu za efikasnu izgradnju visokoproduktivnog tima. Svrha predmetnog rada je da, kroz uvid i konsultaciju aktuelne literature relevantnih autora, determiniše značaj stvaranja visokoproduktivnih timova kao prediktora uspešnosti poslovanja neke organizacije.

Ključne riječi: organizaciona struktura, timski rad, visokoproduktivni timovi, efikasnost tima, izgradnja tima.

THE ROLE OF DEVELOPMENT OF HIGH-PERFORMANCE TEAMS IN MODERN ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Abstract

Rapid social, technological, and informational changes impose on organizations to adapt to modern business concepts. Many organizations resort to team structure as the optimal choice for the effective realization of organizational goals. Teamwork is very important for competition in today's global arena, where the level of collective knowledge and harmony are more desirable than individual performance. In the era of great turbulence in the market and organizational survival, the consideration of teamwork shifts its focus to the study and analysis related to the formation of high-performance work teams, as an upgrade of the previous team structure and functionality. Understanding the strengths and weaknesses of individuals, the partial contribution of members within the team environment, how they complement each other, setting clear goals and teaching team members how to function more efficiently, is a whole relevant to effectively building a highly productive team. The purpose of this paper is to, through insight and consultation of current literature of relevant authors, determine the importance of creating highly productive teams as a predictor of business success of an organization.

Key word: organization structure, teamwork, high-performance work teams, effectiveness team, building team

JEL codes: D20, D23

UVOD

Povećanje konkurencije i ubrzavanje procesa dešavanja tehnoloških promena, zahteva adekvatan odgovor organizacije na novonastale tržišne izazove, u smislu stvaranja fleksibilnije organizacione strukture. Ukoliko se namerava opstati u današnjem turbulentnom i hiperpromenljivom okruženju, mora se naći način podsticanja kreativnosti i razvoja punog potencijala zaposlenih na svim nivoima. Složenost radnih procesa u savremenim uslovima poslovanja ukazuje da nije dovoljan fokus na povećanju individualnih znanja zaposlenih. Organizacije se više ne mogu oslanjati samo na nekoliko vrsnih operativaca da bi osvojili ili zadržali tržišnu poziciju. Za postizanje uspešnih rezultata, nisu dovoljni samo edukovani i uspešni pojedinci. Da bi se stvorili rezultati koji prevazilaze pojedinačne učinke zaposlenih, prednost se akcentira na zajedničkim grupnim aktivnostima, koja su superiornija u odnosu na zbir individualnih. Timski rad podrazumeva da pojedinac bude timski igrač, grupa da funkcioniše kao tim, a tim da deluje sinhronizovano i sinergetski.

Timovi su fleksibilniji i osetljiviji na promene događaja od tradicionalnih odeljenja ili drugih oblika stalnih grupa [27]. Kako se timski rad, kao novi način rada, prvi počeo primenjivati u Japanu, sa razlogom se pominje mišljenje Jošida Konda, jednog od najznačajnijih imena u oblasti kvaliteta proizvodnje. Ovaj eminentni stručnjak smatra da timski rad daje mnogo bolje rezultate kada su u pitanju osobe koje imaju sposobnost samostalnog odlučivanja [18]. Kondo dodaje da je veoma važno da se izbegavaju oštre granice u poslovima među članovima tima, kao i da se poveća nadležnost svakog od članova tima koja može delovati motivaciono. Snažan zajednički interes svih članova tima, a ne samo povećanje stepena odgovornosti, olakšava uspešan timski rad. Veoma je važno da članovi tima zajedno učestvuju i u planiranju i u organizovanju svog posla.

Složenost organizacija i težnja za kontinuiranim unapređenjem poslovanja kako bi se poboljšao kvalitet proizvoda i usluga i time zadovoljile potrebe kupaca, zahtevaju radne timove sa visokim učinkom. Ovakve timove karakterišu jasni ciljevi, jedinstvena posvećenost, dobra komunikacija, eksterna i unutrašnja podrška, međusobno poverenje, efektivno vođstvo i pregovaračke veštine [26]. Važno je napomenuti da upravo sinhronizovanjem gore navedenih atributa radni timovi postaju efikasni i sa visokim učinkom. Očekuje se da zaposleni u organizacijama sa visokim učinkom dele zajedničke attribute timova sa visokim učinkom kako bi se kretali u istom pravcu da bi dominirali u bilo kojoj industriji, kao i u svim uslovima turbulentne tržišne konkurencije. Način na koji moderne organizacije stvaraju timove za kontinuirano poboljšanje i konkurentsku prednost i dalje ostaje izazov po pitanju razvika njihovih efikasnosti i visokih performansi.

RELEVANTNOST ULOGE RADNIH TIMOVA U SAVREMENOJ ORGANIZACIONOJ STRUKTURI

Mnoga istraživanja na polju menadžmenta ukazuju da timovi mogu biti mnogo uspešniji u odnosu na tradicionalne korporacijske hijerarhijske strukture kada je reč o

efikasnom i brzom donošenju odluka. Nekoliko izazova sugerišu da je izgradnja i održavanje efikasnog tima od velike važnosti [4]:

- Fokus korisničkog servisa – firme i kompanije širom sveta pomeraju se iz transakcionog, ekonomskog pogleda na potrošače i klijente ka relacionom pogledu na korisnika. Transakcioni modeli timskog rada karakteristični su za nevezane razmene, kratkoročne su prirode, a sadrže malo interakcije između kupaca i prodavaca. Nasuprot tome, relacioni modeli timskog rada javljaju se tokom vremena, intenzivniji su i izgrađuju odnos između učesnika. Sa relacije tačke gledišta postoji dobar razlog za brigu o klijentima, sa obzirom da veliki broj kupaca koji su prestali sa kupovinom u nekoj firmi, veruju da ta firma ne brine o njima ili njihovom poslovanju. Pored toga, sticanje novih kupaca košta 5 do 10 puta više od zadržavanja postojeće mušterije zadovoljnom. Intenziviranje timskog pozicioniranja na brigu o korisnicima, posmatrajući sa relacije perspektive, može stvoriti veliku dodatnu vrednost za organizaciju.

- Takmičenje – velike kompanije često se pojavljuju kao dominantni igrači na najvećim tržištima. Ovi industrijski lideri često imaju ogromnu ekonomiju obima i na tome zarađuju velike profite. U takvim uslovima timski rad je od velike važnosti u smislu koordinacije aktivnosti različitih grupa i komponenti, a izvlačenje onog najboljeg iz timova unutar kompanije postaje još važnije. To znači da se od ljudi može očekivati sve veća specijalizacija u okviru svog stručnog područja. Ovakva ekspertska područja postaće još uža i međuzavisna. Takođe, kompanije i ljudi moraju da se oslanjaju jedni na druge da bi se dobio pristup njihovoj stručnosti. Ovo čini jezgro strukture timski baziranog pristupa poslu.

- Informatičko doba – u eri znanja, zaposleni su radnici znanja, a timovi predstavljaju integratore znanja. Informaciona tehnologija ima ulogu katalizatora ekonomije znanja. Uloga menadžera pomera se u skladu sa tim, oni nisu više prevashodno odgovorni za prikupljanje informacija od zaposlenih koji rade na nižim hijerarhiskim strukturama, a potom, na osnovu tih informacija donose upravljačke odluke. Njihova nova uloga je da identifikuju ključne resurse koji će na najbolji način implementirati ciljeve tima, a potom da olakšaju koordinaciju tih resursa za potrebe kompanije.

- Globalizacija – sve više globalna i ubrzana ekonomija zahteva stručnost specijalizovanih ljudi i eksperata u okviru kompanije koji treba da rade zajedno. Poput akvizicija, restrukturiranja, autsorsinga i druge strukturalne promene zauzimaju mesto, imajući potrebu za koordinacijom organizacionih struktura i poslovnih procesa. Promene u korporativnoj strukturi i povećanje specijalizacije nagoveštavaju nove granice između članova organizacije. One istovremeno odvajaju i povezuju timove unutar organizacije, iako nisu uvek vidljive [2]. Ovi novi odnosi zahtevaju od članova tima da nauče kako raditi sa drugima na ostvarivanju svojih ciljeva.

Postoji još jedna veoma bitna karakteristika timskog rada koja potvrđuje prednosti ovakvog dizajna organizacione strukture. Kada timovi dobro rade, stvaraju sinergiju tako što više ljudi sa različitim veštinama i sposobnostima konvergiraju u vezi rešavanja određenog problema ili korišćenjem ukazane prilike. Jednostavno prevedeno, sinergija znači da je celina veća od zbira svojih delova. Dakle dobro funkcionisanje tima implicira povećanje šanse ka maksimalnoj manifestaciji

sinergije. Maksimiziranje sinergije omogućava organizaciji priliku da bude efikasnija i ostvari veći učinak sa istim brojem ljudi [5].

KARAKTERISTIKE TIMOVA

Timski rad predstavlja skup međusobno zavisnih pojedinaca koji dele odgovornost za specifične rezultate u ime svoje organizacije [31]. Tim nisu svi oni koji na neki način rade zajedno. Tim je grupa ljudi koja se karakteriše međuzavisnošću po pitanju informacija, resursa, sposobnosti i koja nastoji kombinovanjem svojih napora i veština ostvariti zajednički cilj. Saglasno sa Forsitom, timovi su strukturalne grupe ljudi koji rade na osnovu dobro definisanih zajedničkih ciljeva koji zahtevaju koordinisane interakcije u cilju obavljanja određenih zadataka. Ova definicija ističe jednu od ključnih karakteristika tima, odnosno da njegovi članovi zajedno rade na zajedničkom projektu za čije postizanje su svi odgovorni [36].

Saglasno Alderferu, timovi poseduju pet ključnih definišućih karakteristika [2]:

- Timovi postoje da bi se postigao zajednički cilj – timovi proizvode rezultate za koje članovi imaju kolektivnu odgovornost.
- Članovi tima su međuzavisni po pitanju zajedničkog cilja – međuzavisnost je obeležje timskog rada. Ono podrazumeva da članovi tima ne mogu ostvariti svoje ciljeve individualno, te umesto toga moraju se oslanjati jedni na druge kako bi ispunili zajedničke ciljeve. Postoji nekoliko vrsta međusavisnosti zbog kojih se članovi tima moraju osloniti jedni na druge po pitanju informacija, ekspertize, resursa itd.
- Timovi su ograničeni i stabilni tokom vremena – ograničenost podrazumeva da se članovi tima mogu identifikovati i međusobno prepoznati kao njegovi pripadnici. Stabilnost se odnosi na mandate članova tima. Većina timova predviđa zajednički rad svojih članova, dovoljno dugo da bi se ostvario zajednički cilj tima.
- Članovi tima imaju autoritet da upravljaju svojim radom i internim procesima. Ovde se fokusira na timove u kojima član, kao individua, može u izvesnoj meri odrediti način izvođenja svog zadatka. Tako da, iako tim predstavlja vezujući lanac stvarajući od članova "zarobljenike" unutar grupe, "zatvorenici" imaju neko pravo u upravljanju svojim vlastitim radom.

• Timovi rade u kontekstu društvenog sistema – timovi nisu ostrva za sebe. Oni rade svoj posao u okviru većih organizacija, često saradujući sa drugim timovima. Prema Kacembahu i Smitu, pravi tim treba da poseduje šest osnovnih karakteristika [16]:

- Mali broj članova - članovi tima neće biti u stanju da dobro upoznaju snage i slabosti svakog pojedinca ukoliko su veliki. Važno je istaći i sledeće pravilo koje glasi: što je broj članova tima manji, veća je verovatnost da će njegov razvoj i učinak biti veći.
- Zajednička odgovornost i zajednički rezultat – umesto naredbi i uputstava od strane rukovodioca, timovi funkcionišu kroz donošenje zajedničkih odluka, a to predstavlja bolje rešenje od individualne odluke i najboljeg pojedinca. To isto nameće potrebu za povećanjem kapaciteta znanja svakog člana tima.
- Odgovarajuće veštine - timovi moraju da raspolažu sa adekvatnim znanjem i veštinama, neophodnih za kvalitetno obavljanje posla. Različiti timovi imaju različite

veštine. Pored stručnosti i uže specijalnosti, svaki član tima mora posedovati sposobnosti analizu problema i njegovo rešavanje kroz dobre odluke. Učenje, lični razvoj i dobra komunikacija predstavljaju osnovu kvalitetnog tima.

- Svrha postojanja tima – uz definisanje granica autoriteta tima, menadžment istovremeno treba da bude spreman i na određene korekcije, ukoliko se ukaže potreba za istim. Da bi počeli davati značajne rezultate, u organizacijama se ulaže dosta vremena i razumevanja u kontekstu prihvatanja i načina funkcionisanja timova i timskog rada.

- Jasno definisani ciljevi - ciljevi su u tesnoj korelaciji sa funkcionisanjem tima. Određenost i jasnoća ciljeva olakšava timu fokus na izvršenje istih. Kao takvi, oni pružaju uvid članovima tima u vezi napretka i ispunjavanja rezultata svoga rada.

- Opšti pristup – unutar tima mora postojati opšta saglasnost njegovih članova u vezi nekoliko pitanja: dodelom radnih zadataka i aktivnosti, načina koordiniranja aktivnosti, postavljanja planova, potrebnim treninzima, vrstom metodologije koja se primenjuje, itd.

TIMOVI VISOKIH RADNIH PERFORMANSI (VISOKOPRODUKTIVNI TIMOVI)

Razlika između radnih timova sa visokim učinkom i prirodnih radnih timova je u tome što visokoproduktivni timovi imaju sposobnost da rade na optimalnom nivou tokom dužeg vremenskog perioda i da svoj posao obavljaju na efikasan i efektivan način, dok prirodni radni timovi imaju sposobnost da obavljaju zadatke, ali ne na optimalnom nivou i sa приметnim nedostatkom doslednosti u postignućima.

Tim visokih performansi je grupa ljudi koji dele zajedničku viziju i ciljeve, koji saraduju i drže jedni druge odgovornima kako bi postigli izvanredne rezultate. Članovi tima sa visokim učinkom imaju jasnu i viziju kuda idu i šta žele da ostvare, uzbuđeni su zbog te vizije u kreiranju, deluju iz jasno definisanih prioriteta da bi ostvarili svoju viziju, imaju jasne mere uspeha i dobijaju povratne informacije o tome kako rade, održavaju otvorenu komunikaciju i pozitivne međusobne odnose, identifikuju i rešavaju probleme, donose odluke kada i gde se pojave, uspešno upravljaju sukobima, dele liderske odgovornosti, učestvuju u produktivnim sastancima, imaju jasno definisane uloge i rad procedure i međufunkcionalno saraduju [34].

Timovi visokih performansi su timovi koji dosledno razvijaju ciljeve i planove, poboljšavaju komunikaciju među članovima, razvijaju i održavaju pozitivne odnose među članovima, rešavaju probleme i donose odluke na vreme, uspešno upravljaju sukobima, olakšavaju produktivne sastanke, razjašnjavaju uloge članova tima, deluju u produktivan način, pokazuju efektivno vođstvo tima i pružaju mogućnosti za razvoj članovima tima [35].

Visokoproduktivni timovi su oni koji su optimalni u postavljanju ciljeva, komunikaciji, dodatnim veštinama, odgovornosti i liderstvu. Kroz međusobno poverenje članovi tima ubrzavaju svoje lično i kolektivno učenje što doprinosi povećanju organizacionih performansi [12]. Visoko produktivni timovi su timovi sa normama učinka, odnosno zajedničkim uverenjima o tome kako ljudi treba da misle i

da se ponašaju. Očekuje se da će članovi ovakvog tima biti u fokusu, posvećeni i vredni, željni rešavanja problema i voljni da podržavaju jedni druge.

KARAKTERISTIKE TIMOVA VISOKIH RADNIH PERFORMANSI

Da bi radni tip imao odlike viskoproduktivnog tima, potrebno je da isti zadovoljava nekoliko veoma bitnih faktora, odnosno da poseduje nekoliko relevantnih karakteristika:

Jasno definisani ciljevi

Jasnoća cilja je jedna od najvažnijih karakteristika timova visokih performansi [29]. Ovo zahteva da članovi tima razumeju svoje ciljeve i zadatke u vezi sa širim ciljevima [3]. Bez jasnoće cilja, merenje i nagrađivanje učinka bi bili teški [20]. Ciljevi moraju biti specifični, smisleni, izazovni, realistični i merljivi da bi se procenilo da li su ciljevi ispunjeni. Smisleni ciljevi se odnose na stepen u kome su relevantni za veću misiju organizacije i uticaj koji postignuće može imati na društvo. Kada članovi visokoproduktivnih timova prepoznaju da su implikacije njihovog rada izvan granica organizacije, može se izgraditi dublji osećaj svrhe i misije [13].

Još jedna korist od zajedničkih ciljeva je smanjenje međuljudskih sukoba, jer se članovi fokusiraju na postizanje cilja, a ne na unutrašnje prepirke. Najbolji timovi se okupljaju u zajedničkoj posvećenosti, delujući u kolektivnom nastupu [17]. Kohezija tima se formira kada postoji zajednička izjava o misiji, svrsi i razumevanju kako radni učinak doprinosi uspehu organizacije [13].

Talenat i veštine

Podela rada je osnovna aktivnost organizacionog dizajna i odnosi se na fragmentaciju celokupnog zadatka preduzeća na manje i specifične poslove. To isto dovodi do specijalizacije organizacionih segmenata, stvarajući organizacionu klimu koja omogućava svakom zaposlenom razvijanje do eksperta u svojoj oblasti [23].

Visokoproduktivni timovi moraju regrutovati i zadržavati najbolje talente, prebacivati postojeće članove sa mesta gde su manje produktivni na mesta na kojima mogu ispoljiti svoje talente u pravom svetlu. To je u skladu sa radom Bakningama i Kofmena, koji smatraju da ljudske resurse unutar tima, koji troše mnogo energije sa nižim individualnim performansama, treba pomoći i podsticati ka višim performansama kako bi mogli doprineti većem dostignuću čitavog tima [6].

Dok su izbor i obuka od velike važnosti za stvaranje i kultivisanje članova tima, kao permanentna potreba javlja kontinuirano praćenje njihovih individualnih performansi i vrsta talenata, da bi se osiguralo da svaka osoba shodno svojim predispozicijama, darovima i talentima najbolje se iskoristi za potrebe tima.

Usklađivanje vrednosti

Prema Edmondsu [11], postoje tri integrisana koraka potrebna za kulturu usklađenu sa vrednostima: jasna očekivanja učinka, definisanje vrednosti u smislu ponašanja i odgovornost rukovodstva i osoblja. Jasno definisane uloge su usklađene sa očekivanjima učinka. Ako članovi tima nemaju jasno razumevanje svoje uloge u timu, mogu se razviti osećanja neizvesnosti, frustracije, anksioznosti i sukoba. Suprotno tome, kada članovi razumeju šta se od njih očekuje pojedinačno i kao kolektivnog dela tima, razvija se koncept da niko nije tako jak kao tim [13].

Norme u visokoproduktivnim timovima uključuju visok nivo poštovanja između članova i kohezivnost unutar tima. Kohezivnost tima podrazumeva stepen solidarnosti i pozitivnih osećanja koje pojedinci u timu imaju jedni prema drugima. Kohezivnost je, u stvari, indikator koji pokazuje nivo uticaja koji ima grupa na svoje članove. Ako su članovi grupe više vezani za grupu, postoji manja verovatnoća da će kršiti timske norme [15].

Pored postojanja normi, timovi mogu imati korist od organizacije timskih standarda. Jasne performanse standarda su esencijalne za visoke performanse timova. Upravljanje standardima stvara određen pritisak. Taj pritisak uključuje individualne predstave o očekivanjima, pritisak na timski učinak, pritisak na tim lidera, posledice uspeha ili neuspeha i dr.

Saglasno sa Larsonom i LaFastom, ljudi sa visokim standardima su oni koji uobičajene stvari rade na izavnredan način. U tom smislu ova dva autora određuju tri zajedničke osobine bitne za razvijanje standarda izvrsnosti [20]:

- uspostavljanje standarda koji uključuju različite varijable vezane pojedinačne obaveze, motivaciju, samopouzdanje i performanse;
- zajedničku odgovornost;
- posvećenost razmatranju i proceni standarda čuvajući ih na taj način svežim i vrednim za tim.

Kada se ekonomski imperativi organizacije vežu za prioritete zasnovane na vrednosti, pojavljuju se timovi visokih performansi [3]. Oni integrišu individualno i kolektivno timsko znanje za zajedničku svrhu [7].

Komunikacija

Dobra komunikacija ima dve osnovne uloge: širenje informacija koje su zaposlenima potrebno da rade svoj posao i stvaranje odnosa između članova tima [10]. Timovi visokih performansi zahtevaju pristup podacima kroz strukturu informacione tehnologije, slušanje rukovodstva i transparentnost na radnom mestu. Otvorena, iskrena, zajednička komunikacija je od vitalnog značaja za individualni i timski učinak. Takve karakteristike inspirišu poverenje, koje je neophodno za takmičenje u današnjem tržišnom svetu [3].

Poverenje nije nešto što se prirodno javlja u timovima - svaki član tima mora da svojim ponašanjem izgradi poverenje drugih. Neispunjavanje datih obećanja i očekivanja, nekorektnost prema drugim članovima, ogovaranje, spletkarenje sujeta, prepotentnost, bahatost, jesu elementi koji su glavni destruktori osvajanja poverenja. Nasuprot tome, ispunjavanje datih obećanja i očekivanja, odavanje priznanja, ispoljavanje lojalnosti, iskrenost i otvorenost, spremnost priznavanja grešaka i davanje izvinjenja, otvorenost u vezi davanja informacija, jesu karakteristike koje vode ka izgradnji poverenja unutar tima. Nedostatak zajedničkih informacija i lakoće pristupa istim su glavne prepreke efikasnom timskom radu [13].

Članovi tima moraju posedovati veštine empatije i biti sposobni da čitaju emocionalna stanja drugih [10]. Empatičko razumevanje pruža pronicljiv osećaj šta je važno drugim članovima, prenoseći razumevanje njihove pozicije [8].

Saradnja

Efikasan timski rad zahteva stalnu interakciju, razmenu informacija, deljenje resursa, pomoć u obradi posla i održavanje međusobne odgovornosti. Takva aktivnost unosi okruženje poverenja koje podstiče rast i razvoj [1]. Poverenje koje se prenosi

komunikacijom stvara saradnju između članova tima i podstiče rešavanje problema gde su naponi sinergijski i sukcesivno se nadograđuju na predstavljene ideje. Kada članovi visokoproduktivnog tima saraduju, zbir napora premašuje zbir individualnog doprinosa [22].

Učinak tima je kombinovani rezultat doprinosa članova koji imaju potrebne veštine plus pozitivne socio-emocionalne faktore kao što su moral, otvorena komunikacija i posvećenost, što rezultira timskom hemijom koja olakšava postizanje cilja. Klima za saradnju stvara se iz visokog stepena psihološke intimnosti među članovima, uključujući osećanja naklonosti, topline, bezuslovnog pozitivnog poštovanja, mogućnosti za emocionalno izražavanje i emocionalne podrške [24].

Konstruktivni konflikt

Konstruktivni konflikt se smatra važnim pokretačem tima sa visokim učinkom. Istraživanja su pokazala da konstruktivni konflikt unutar timova ima pozitivan uticaj na grupne ishode [28]. Kozlovski i Ilgen sugerišu da sukob može biti funkcionalan i pozitivno doprinosi učinku tima kada je umeren, fokusira se na pitanja zadatka i otkriva različite tačke gledišta, važne informacije ili rešenja problema [19]. Holms navodi da su timovi visokih performansi efikasni u identifikaciji i rešavanju timskih sukoba, a takođe imaju za cilj da minimiziraju pojavu sukoba unutar tima [14]. Kozlovski i Ilgen sugerišu da članovi tima treba da razviju ton međuljudske veštine i izgradi poverenje u cilju efikasnog upravljanja konfliktom [19].

Autonomija i autoritet

Brzina promena u tehnologiji, društvenim medijima, preferencijama kupaca i razvoju proizvoda zahteva od pojedinačnih stručnjaka i timova za reagovanje da imaju istinsku autonomiju u rešavanju problema i iskorišćenju mogućnosti [25]. Iako bi rukovodstvo u mnogim organizacijama želelo da zadrži autoritet, a da pritom govori o autonomiji i poliarhiji, timovi sa visokim učinkom neće uspevati bez usklađivanja između akcije i reči. Organizaciona konstrukcija koja zadržava formalnu strukturu, može dovesti do haosa. Da bi se ovo sprečilo, organizacije su inkorporirale mehanizme društvenog dokazivanja kao što je pravilo tri, gde su individualne sposobnosti vezane društvenim uticajem koji podstiče harmonizovano i prihvaćeno ponašanje [25].

Efikasno liderstvo i podrška

Najkraće rečeno, liderstvo predstavlja proseč usmeravanja aktivnosti članova tima ka ostvarenju zadatka. Efikasni lideri neguju liderske kvalitete u drugima tako što svakom članu tima pružaju smostalnost u oblasti svog stručnog znanja [17]. Lideri koji ohrabruju tim u smislu angažovanja u samoposmatranju, samovrednovanju i samopojačanju su karakteristični za lidere visokoproduktivnih timova [21]. Efikasni tim lideri tretiraju članove tima sa poštovanjem, slušaju i prihvataju povratne informacije, pokazuju toleranciju i fleksibilnost. Oni nude smernice i strukturu radi olakšavanja zadatka i u isto vreme održavaju fokus za akciju, podstiču dijalog i interakciju među članovima. Takođe, koriste razlike među članovima, kada te razlike unapređuju grupu, daju pohvale i priznanja za individualne i grupne napore i slave uspeh. Delovanjem na ovaj način, oni stvaraju atmosferu rasta i učenja. U tom procesu oni podstiču članove grupe da procenjuju svoje napredovanje i razvoj. Iako timovi mogu imati autonomiju ili raditi na daljinu, oni nisu izolovani entiteti, već su deo i zavise od veće organizacije za podršku.

Pouzdanost postaje suštinski faktor, gde timovi znaju da mogu da zavise od svog vođstva kroz doslednost, praćenje i podudarnost između akcije i reči [39]. Bez ove podrške, moral može da padne i naruši poverenje u posvećenost organizacije timu, što negativno utiče na učinak. Podrška može uključivati: pružanje dovoljne obuke, pružanje pristupa potrebnim alatima i informacijama i podsticanje timova da postanu najbolja moguća verzija sebe [3].

Pored toga, kada tim radi na svojim optimalnim performansama, priznanje je od suštinskog značaja. Pohvala, ohrabrenje ili simbolični gest, imaju istu važnost i ulogu kao priznanja poput finansijskog podsticaja. Nedostatak istih negativno će uticati na učinak tima [20]. Kada timski rad počne da funkcioniše kao sinhronizovana celina, finansijski podsticaji moraju biti povezani sa kolektivnim ishodom tima, a ne sa bilo kojim pojedincem [9]. Kako tim počinje da se spaja i razvija osećaj kolektivnog identiteta, može se primeniti struktura nagrađivanja zasnovana na timu. Ovo zauzvrat olakšava timski identitet i kohezivnost.

Organizacije koje karakterišu visokoproduktivni timovi imaju bliske saradničke odnose unutar svojih timova. Članovi tima se posmatraju kao stejkholderi sa sopstvenim interesom u organizaciji [7]. Ovo rezultira suštinskim poverenjem koje je potrebno za svaki poduhvat i rezultat visokog učinka.

FAZE U STVARANJU RADNIH TIMOVA SA VISOKIM UČINKOM

Razvijajući radne timove do timova visokih performansi, Takman je još davne 1965. godine razvio četiri glavne faze: formiranje, oluja, normiranje i izvođenje. Isti istraživač je 1977. godine dodao i petu fazu – prekid [33]:

- Formiranje - timovi uspostavljaju osnovna pravila i timske norme. Počinju da se formiraju odnosi i članovi tima počinju da se upoznaju. U ovoj fazi, lider usmerava i donosi odluke. Poverenje bi trebalo polako da počne da se gradi u ovoj fazi.

- Oluja – u ovoj fazi, članovi tima mogu početi da izazivaju druge i iznose svoje mišljenje. Konflikt se može razviti i neki procesi mogu početi da se kvare. Vođa može biti pod pritiskom nekih članova tima. Lider treba da bude u stanju da sasluša članove tima, upravlja konfliktima i pomogne u generisanju ideja.

- Normiranje - u ovoj fazi emocije i tenzije počinju da se smanjuju. Članovi tima počinju da prihvataju varijacije i težiće da saraduju u rešavanju razlika. Pošto su uloge članova i norme tima dobro uspostavljene, lojalnost se razvija. U ovoj fazi, vođstvo se deli unutar tima, tako da lider počinje da deluje više kao član tima.

- Izvođenje – tim počinje da se samostalno upravlja u ovoj fazi. Postoji kolektivna usredsređenost na važne zadatke i rešenost da se problemi reše i postignu ciljevi. Razlike u mišljenjima se razmatraju sa poštovanjem. Pošto je tim razvio visok nivo poverenja, odnosi ostaju jaki uprkos razlikama. Vođa ima nadzor nad timom, ali članovi tima imaju tendenciju da sami upravljaju svakodnevnim aktivnostima.

- Prekid – U nekom trenutku, tim više neće biti potreban i ući će u fazu odlaganja gde će biti raspušten. Važno je da grupa ima osećaj zatvorenosti jer članovi tima mogu da osete osećaj gubitka kada se njihov rad završi. Stoga je važno prepoznati dostignuća i slaviti uspehe grupe. Menadžeri mogu pomoći da se smanji svaki osećaj neizvesnosti za članove, tako što imaju planove tranzicije.

Nešto drugačiji razvojni model visokoproduktivnih timova predstavlja Dreksler-Sibet-ov sedmostepeni model razvoja tima. Podeljen je na dve oblasti: kreiranje (4 faze); i performanse/održivost (3 faze) [32]:

Kreiranje:

- Orijentacija – grupa uči zašto se stvara tim
 - Izgradnja poverenja – u okviru tima članovi se upoznaju jedni sa drugim i sa međusobnim veštine i kompetencijama. Ovo novo znanje vodi izgradnji poverenja.
 - Pojašnjenje cilja – grupa će početi da uči, definiše uloge članova tima i definiše njihovu svrhu i ciljeve. Konflikt će se prirodno pojaviti u ovoj fazi kada članovi shvate svoje mesto u grupi.
 - Posvećenost – tim razmatra kako će postići svoje ciljeve. Definiše kako će tim moći da radi zajedno da bi postao produktivan. Timski sukob se može smanjiti
- Performanse i održivost
- Implementacija – članovi tima će fino podesiti detalje kao što su ko šta radi, gde i kada, stremi se ka visokim performansama. Ovo je faza u kojoj se posao obavlja i slična je Takmanovoj fazi izvođenja.
 - Faza obnove – tim će pregledati šta je urađeno i razmotriti da li tim treba da nastavi ili da li je posao završen

ZNAČAJ RADNIH TIMOVA SA VISOKIM UČINKOM

Visokoproduktivni timovi značajno doprinose kako organizacijama tako i pojedincima. Saglasno sa Safom i Reilem, organizacije imaju tendenciju da imaju koristi od poboljšanja produktivnosti, kvaliteta, nivoa zadovoljstva kupaca, posvećenosti zaposlenih, dok članovi tima imaju tendenciju da uživaju u velikom zadovoljstvu poslom od slobode, odgovornosti i fleksibilnosti rada u grupama[30].Navedeno se ogleda u sledećem:

Organizacione prednosti

- Visoka produktivnost: Kada zaposleni daju sve od sebe, kao rezultat kohezivnog okruženja i u kombinaciji sa prijateljskom i pogodnom atmosferom, postoji ogroman učinak.
- Visok kvalitet: Sloboda i kohezivnost među zaposlenima daju prostor za generisanje ideja za kontinuirano poboljšanje organizacionih proizvoda i usluga.
- Visok nivo zadovoljstva kupaca: Visok kvalitet robe i usluga proizvedenih i pruženih kao rezultat stalnih poboljšanja novih ideja, zadovoljava potrebe kupaca čime ih zadržava i stvara lojalnim.
- Konkurentska prednost: Organizacije sa radnim timovima sa visokim učinkom imaju konkurentsku prednost u odnosu na organizacije koje imaju radne timove koji nisu efikasni i sa visokim učinkom.
- Poboljšana profitabilnost: Kako organizacije zadovoljavaju zadovoljstvo kupaca proizvodima i uslugama visokog kvaliteta, prodaja je u porastu, a organizacioni obrt se poboljšava.

Individualne pogodnosti:

- Zadovoljstvo poslom: Uz prijateljsko i kohezivno okruženje, zaposleni u organizaciji rado obavljaju svoj posao jer nema straha i nema razloga za brigu.

- Sloboda: Dok zaposleni komuniciraju i dele ideje tokom rada na timskim ciljevima, oni postaju slobodni među sobom i spremni su da se otvore za više informacija.
- Interpersonalne veštine: Interakcija među zaposlenima stvara mogućnost da izoštire svoje međuljudske veštine i razviju dobar radni odnos.
- Iskustvo: Kako zaposleni neprekidno rade zajedno, izloženi su novim idejama koje ih osposobljavaju za razvoj u karijeri.

ZAKLJUČAK

Današnja globalna ekonomija i tehnološki napredak zahtevaju brz odgovor. Organizacije visokih performansi i radni timovi nisu međusobno isključivi ili slučajni događaji. Ovo su neraskidivo povezani fenomeni koji zahtevaju specifične karakteristike da bi se usadila kultura fleksibilnosti, osnaživanja i sposobnosti prilagođavanja za prihvatanje promena. Organizacije su postale strukturno ravnije, omogućavajući timovima da rešavaju probleme, razvijaju ideje i prilagođavaju se tržištu. Organizacije visokih performansi koriste talente i veštine svog osoblja kroz osnaživanje i autoritet, prelazeći sa individualističkih na kolektivne napore sa radnim timovima koji se ujedinjuju u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Da bi radni timovi bili pripremljeni za visoke performanse, od savremenih organizacija se očekuje obezbeđenje uslova za generisanje i realizaciju svih faza, kao i poštovanje principa potrebnih za razvoj radnih timova visokih performansi.

Dobri timovi nisu stvar sreće, već su rezultat napornog rada, pažljivog planiranja i obavezivanja. Iako ne postoje nikakve garancije, veruje se da razumevanje onog što čini timski rad prirodno dovodi do boljeg i efikasnijeg tima. Postavljajući najbolji temelj za timove, važno je razmotriti ciljeve i resurse timova : Da li su ciljevi tima dobro definisani? Da li svi u timu znaju za njih? Da li su ciljevi u skladu sa ciljevima drugih članova organizacije? Ako ne, kako će se upravljati kada je konflikt neizbežan? Da li svi u timu imaju pristup resursima potrebnim za uspešno ostvarivanje cilja? Da li je organizaciona hijerarhija dizajnirana kako bi mogla pružiti pristup članovima tima tim resursima? Ako ne, može se stvoriti potreba da se ponovo razmotri struktura upravljanja u okviru koje timovi rade. Koja su prava članova tima u ostvarivanju svojih dužnosti, koga mogu kontaktirati i kojim informacijama mogu upravljati?

Takođe je važno proceniti postojeće strukture za podsticanje članova tima, kao i za one van tima sa kojima članovi tima imaju interakcije. Da li svi imaju pravo inicijative (da rade stvari koje treba da rade)? Da li su članovi tima stimulisani podjednako sa drugima u okviru tima i organizacije? Da li saraduju jedni sa drugima i u potpunosti dele informacije i resurse?

Ne postoje instant rešenja za strukturu tima. Izbor strukture grupe, kao i podsticaja kojima se motivišu pojedinci u njoj relevantni su faktori koji doprinose uspehu svakog tima. Dizajniranje visokoproduktivnih timova predstavlja veštinu koja zahteva temeljno razumevanje timova, kako bi se obezbedilo da njihov namenski rad bude efikasan.

BIBLIOGRAFIJA

1. Abdallah, E. Ahluwalia, A. (2013) The keys to building a high-performance culture. Retrieved: www.gallup.com/workplace/236546/keys-building-high-performance-culture.aspx
2. Alderfer, C. P. (1977) Improving Life At Work, Group and intergroup relations. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.).
3. Anderson, V. Caldwell, C. (2018) High performance organizations and human resource management. In: Anderson, V. Caldwell, C. (eds) Strategic human resource management. Nova Science Publishers, Inc., New York, pp. 159–176.
4. Beyerlein, M. (2000) Work teams: Past, present and future, Social Indicators Research Series Volume 6, Boston: Kluwer Academic.
5. Drake International group of company, (2005) Team building magic, Drake International NA, Six science Inc.
6. Buckingham, M. Coffman, C. (1999) First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently. Simon & Schuster, New York.
7. Cancialosi, C. (2015) How exceptional companies create high performance cultures. Retrieved: www.forbes.com/sites/chrisancialosi.
8. Conger, J. (1998) The necessary art of persuasion. Harvard Business Review, May–June.
9. Cauldron, S. (1994) The individual pay to team success. Pers J 73(10), pp.40–46.
10. Doyle, A. (2018) Communication skills for work-place success. The Balance. Retrieved from <https://www.thebalancecareers.com/communication-skills-list-2063779>.
11. Edmonds, C. (2010) Creating a high performance, values-aligned culture. The Ken Blanchard Companies. Retrieved from <https://www.kenblanchard.com/>
12. Eigenhuis, A. Dijk, R.V. (2008). HR Strategy for the High Performing Business: Inspiring Success through Effective Human Resource Management. (2nd edition). United Kingdom: Kogan Page
13. Fisher, B. Thomas, B. (1996) Real dream teams. St. Louis Press, Delray Beach.
14. Holmes, T. A. (2005). Ten characteristics of a high-performance work team. In ASTD, & M. Silberman (Ed.), The 2005 ASTD Team and Organizational Development Sourcebook (pp. 179-182). Alexandria: ASTD Press.
15. Jehn, K. A., Mannix, E. A. (2001) The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance, Academy of Management Journal, 44.
16. Katzenbach, J. R., Smith D. K. (1993) The wisdom of teams: Creating the high-performance organization, New York, Harper Business.
17. Katzenbach, J.R. Smith, D.K. (2005,) The discipline of teams. Harvard Business Review, July–August.
18. Kondo, Y. (1993) Human motivation, 3A Corporation, Tokyo
19. Kozlowski, S. W. Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Association for Psychological Science, pp.77-124.
20. Larson, C.E. LaFasto, F. (1989) Teamwork: what must go right, what can go wrong. Sage, Newbury Park, California: Sage Publications.
21. Manz, C.C. Sims, H.P. (1987) Leading workers to lead them-selves: the external leadership of self-managing work teams. Adm Sci Q 32, pp.106–129.
22. Maznevski, M. (1995) Process and performance in multi-cultural teams. Western Business School, University of Western Ontario, Ontario.

23. Meta, M. Elfić Zukorilć, E. Bajramović, Dž. (2018), Mogući pristupi izgradnji organizacionih struktura složenih sistema, *Ekonomski izazovi*, godina 7, broj 14pp. 112-127.
24. Nelson, D. Quick, J. (1997) *Organizational behavior*. West Publications, Minneapolis, MN
25. Powell, T. Felin, T.C. (2016) *Dynamic organizations*. Niv Calif, Berkeley 58(4), pp.78–96.
26. Robbins, S.T. DeCenzo, D.A. (2008). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. (6th edition). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
27. Robbins, S.T, Judge, T. A, Vohra, N (2013). *Organizational Behavior*. (5th edition). United States: Pearson.
28. Sampson, V. Clark, D. B. (2011). A comparison of the collaborative scientific argumentation practices of two high and two low performing groups. *Research in Science Education*, 41, pp. 63-97.
29. Sidebottom, D. (2017) *The importance of goal clarity*. The Breakout Project.
30. Suff, P. Reilly, P. (2006) *Pulling Together: Getting the Most out of Teams*. United Kingdom. Institute for Employment Studies.
31. Sundstrom, E. D., De Meuse, K. P., Futrell, D. (1990). *Work teams: Applications and effectiveness*. *American Psychologist*, 45(2).
32. The Grove Consultants International. *Drexler/Sibbet Team Performance Model*. Available from https://www.thegrove.com/methodology_drexlerSibbetTeamPerformanceModel.php
33. Tuckman, B.W. (1965) *Developmental sequences in small groups*: *Psychological Bulletin* 63, pp. 384-99.
34. www.centerod.com/docs/CenterOD_DevelopHighPerformanceTeams.pdf.
35. www.goiam.org/images/articles/headquarters/departments/hpwopartnerships/ten_characteristics_hpwteam.pdf.
36. Zoltan, R. Vancea, R. (2015) *Organizational Work Groups and Work Teams – Approaches and Differences*. *Eco forum*. Volume 4, Issue 1 (6).

RESUME

Today's global economy and technological advances require a swift response. High-performance organizations and work teams are not mutually exclusive or random events. These are inextricably linked phenomena requiring special characteristics to instill a culture of flexibility, empowerment, and the ability to adapt to accept change. Organizations have become structurally flatter, enabling teams to solve problems, develop ideas, and adapt to the market. High-performance organizations use the talents and skills of their staff through empowerment and authority, moving from individualistic to collective efforts with work teams that come together to achieve common goals. In order for work teams to be nurtured for high performance, modern organizations are expected to ensure that these teams go through all phases of the team development without neglecting the principles needed to develop high performance work teams.

Good teams are not a matter of luck, but are the result of hard work, careful planning, and commitment. Although there are no guarantees, it is believed that understanding what makes teamwork naturally leads to a better and more efficient team. Laying the best foundation for teams, it is important to consider the goals and resources of the

teams: Are the goals of the team well defined? Does everyone on the team know about them? Are the goals in line with the goals of other members of the organization, and if not, how will they be managed when conflict is imminent? Does everyone on the team have access to the resources needed to successfully achieve the goal? Is the organizational hierarchy designed to provide access to team members to these resources? If not, there may be a need to reconsider the governance structure within which teams work. What are the rights of team members in performing their duties, who can they contact and what information can they manage?

It is also important to evaluate existing structures to encourage team members, as well as those outside the team with whom team members interact. Does everyone have the right of initiative (to do the things they need to do)? Are team members stimulated equally with each other within the team and the organization, do they cooperate with each other and fully share information and resources?

There are no instant solutions for team structure. The choice of the structure of the group, as well as the incentives that motivate individuals in it are relevant factors that contribute to the success of each team. Designing highly productive teams is a skill that requires a thorough understanding of teams, to ensure that their dedicated work is efficient.