

VODSTVO



**GRUPE I TIMOVI I
TIMSKO VODSTVO**

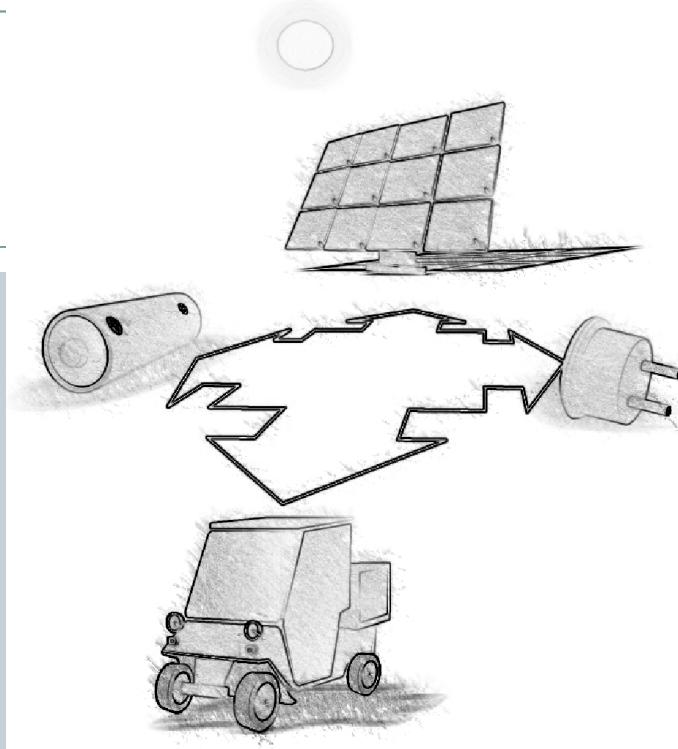
PROF.DR.SC. ZDENKO KLEPIĆ

Struktura



- **POJAM, DEFINIRANJE I VAŽNOST GRUPA,
TIMOVA I TIMSKOGA RADA**
- **VRSTE GRUPA I TIMOVA**
- **KARAKTERISTIKE GRUPA I TIMOVA**
- **TIMSKO VODSTVO**

Karakteristike okoline



- Karakteristike suvremene okoline:
 - kompleksna,
 - heterogena,
 - dinamična i
 - neizvjesna,
 - Sve veći izazovi
- Rapidne promjene okoline, u kombinaciji s pojačanim fokusom na rezultate i financijske sposobnosti potiče želje mnogih poduzeća da pronađu inovativne načine za efektivnu adaptaciju i ostvarenje željene razine performansi.

Odgovor promjenama u okolini



- Timovi su predloženi kao jedna mogućnost odgovora tim izazovima okoline.
- Uspješna poduzeća pokazuju kako vodstvo i decentralizirano donošenje odluka i decentralizaciju ovlasti (opunomoćenje) koji promoviraju i olakšavaju timski rad.



Iz menadžerske točke gledišta



- Glavni razlozi za uvođenje timskoga rada i timova u organizaciju su kontinuirano povećanje produktivnosti i kvalitete.
- Timovi i timski rad postali su najpopularnija i najprimjenjivana koncepcija suvremenoga menadžmenta, a timski rad postaje temeljni način organizacije rada u organizacijama i profitnim i neprofitnim.
- Timovi su postali jedna od temeljnih karakteristika suvremene organizacijske strukture (procesno zasnovane), gdje timovi postaju gradbeni blokovi neke horizontalne organizacijske strukture organizacije i poduzeća.



- Formiraju se multidisciplinarni timovi na koje se prenose, delegiraju gotovo sve menadžerske i izvršne ovlasti kako bi sami mogli ostvarivati postavljene ciljeve
- Takvi timovi zovu se samoupravljući timovi ili opunomoćeni timovi
- Uvođenje timova u organizaciju zahtjeva radikalne promjene cijele filozofije menadžmenta, stila i načina vodenja, organizacijske kulture, strukture i svih procesa.



Uz timski rad prepreke
kao da nisu ni postojale!

Skupina



- **Skupina** su ljudi koji su povezani zajedničkim prostorom ili određenim osobinama, ali nisu svjesni te povezanosti niti sebe doživljavaju kao grupu.



Grupa



- **Grupa** predstavlja posebnu vrstu skupine, te svaka grupa predstavlja skupinu dok nije i obratno, tj. svaka skupina nije ujedno i grupa.
- Grupa su ljudi koji svjesno zajedno djeluju na ostvarenju određenih ciljeva, te koji dijele zajednički identitet.



Tim



- **Tim** je specifična vrsta grupe,
- Čini ga manji broj ljudi komplementarnih vještina koji imaju zajedničku svrhu i cilj te kolektivnu odgovornost za obavljanje određene zadaće koja pridonosi postizanju organizacijskih ciljeva i uspješnosti.



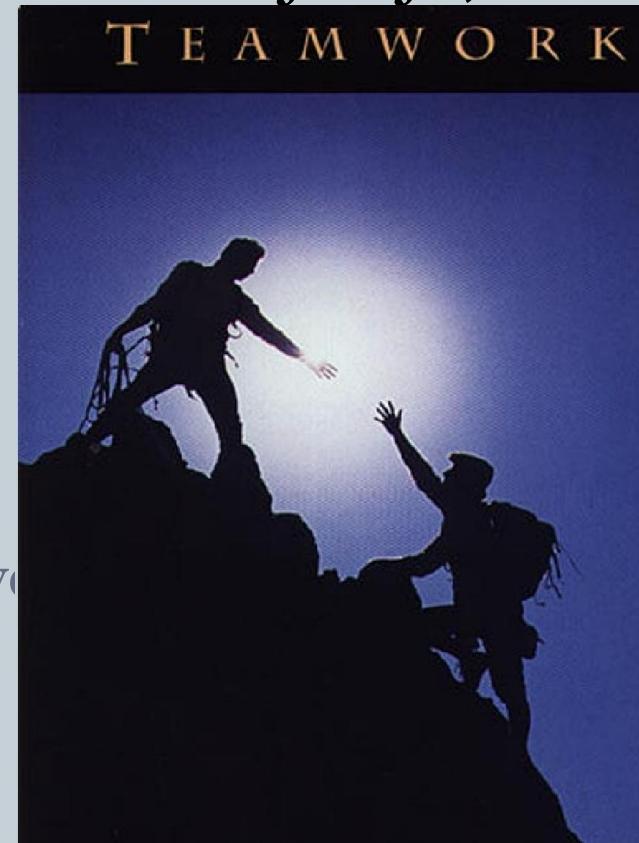
TEAM WORK

Large ambitious goals usually require that people work together.

Timovi – Grupe - razlike



- veličina,
- intenzitet kojim članovi rade zajedno i međudjeluju,
- kolektivni mentalitet,
- ravnopravnost članova i potiskivanje
ega u korist cjeline,
- kao temeljna razlika činjenica da
konceptacija tima uključuje:
 - osjećaj zajedničke misije i kolektivne odgovornosti
 - rotiranje vođa.



*You can succeed best and quickest
by helping others to succeed.*



- Iz definicije menadžmenta značenje riječi rad s drugima i pomoću drugih – znati i moći biti dio tima i voditi tim – nemaju mnogi
- Vrlo često - Dobar tim ne čine dobri pojedinci koji nemaju osobine ličnosti, sposobnosti i vještine timskoga rada, nego nastoje djelovati i postizati rezultate kao pojedinci,
- Vrlo često- kao dobar tim mogu ostvarivati vrhunske i iznadprosječne mogućnosti kada se pojedinci stave u funkciju tima i rade i djeluju timski, ostvarujući tako sinergijski učinak.

Pozitivni učinci grupa i timova za organizaciju/poduzeće



- povećanje radne uspješnosti,
- proširenje znanja i vještina,
- postizanje sinergije,
- povećanje organizacijske fleksibilnosti i brzine,
- poboljšanje procesa odlučivanja i rješavanja problema,
- veća motivacija i zadovoljstvo članova,
- smanjenje operativnih troškova.



Vrste grupa



- Broj i vrsta grupa ovisi o razlicitim čimbenicima, a poglavito o:
 - veličini organizacije,
 - organizaciji upravljanja,
 - djelokrugu rada organizacije,
 - prostoru koji pokriva,
 - zakonskoj regulativi i unutarnjem ustrojstvu i organizaciji organizacije, itd.
- Danas se uglavnom iskristalizirala jedna temeljna podjela na:
 - formalne i
 - neformalne grupekoje se dalje diferenciraju na različite vrste grupa i timova unutar te strukture.
- Potrebno je istaći da pojedinci istodobno mogu pripadati različitim timovima i grupama.



Formalne grupe



- Formalne grupe su definirane, formirane, strukturirane i djeluju sukladno aktima organizacije, tj. sukladno statutu, pravilnicima i drugim aktima organizacije, te predstavljaju dio formalne organizacijske strukture organizacije.
- Temelje se na podjeli rada i raščlanjivanju ukupnoga zadatka organizacije, te grupiranjem poslova po određenim načelima i kreiranjem radnih mjesta i organizacijskih jedinica od najnižega ranga ka najvišem, tj. do cjelokupne organizacije kao jedne formalne grupe.
- Osnovane su radi izvršavanja ukupnoga zadatka organizacije i ostvarenja misije, tj. ciljeva organizacije, a svaka od formalnih organizacijskih jedinica, tj. grupa ima svoje specifične zadatke koje treba ostvarivati u cilju ostvarenja ukupnog zadatka organizacije.

Formalne grupe



- Funkcijske grupe
- Višefunkcijske grupe i timovi
 - *Snage (grupe) za zadatke (task forces)*
 - *Grupe za odlučivanje*
 - *Grupe za rješavanje problema*
 - *Kreativne grupe*
 - *Projektni timovi*
- Samoupravne grupe i timovi
- Virtualni timovi
- Globalni timovi



Neformalne grupe



- Nastaju kao rezultat personalnih interakcija između ljudi u organizaciji koji rade zajedno, surađuju, provode dobar dio vremena zajedno, imaju iste ili slične sklonosti, potrebe, ciljeve, itd.
- One ne nastaju isključivo kao što navode mnogi autori spontano i neplanirano, budući da u praksi vrlo često nastanu kao rezultat svjesne, planirane i organizirane inicijative i aktivnosti pojedinaca ili grupa, ali one ne čine formalni dio službene organizacijske strukture organizacije.
- Članovi se tih grupa sami organiziraju i djeluju, mada vrlo često potaknuti i od službenih i formalnih tijela ili menadžera, kako službeno tako i neslužbeno ili bez javnoga eksponiranja, te je pripadnost neformalnoj grupi dragovoljna i neobvezna.

Neformalne grupe



- Vrlo je često neka od neformalnih grupa inicirana, vođena i kontrolirana (sa ili bez znanja članova ili javnosti) od menadžment ili pojedinih menadžera, ili čak pojedinaca koji preko nje žele ostvarenje različitih ciljeva i interesa koje ne žele ili ne smiju javno istaći.
- Neformalne su grupe u organizaciji vrlo često imale i imaju veoma jaku i važnu ulogu, s obzirom da u okviru i preko nje članovi (ili nečlanovi neizravno) ostvaruju svoje različite ciljeve i potrebe, te imaju izrazito veliku moć.



Velika važnost u organizaciji za menadžere



- **Moraju:**

- posvetiti im veliku pozornost,
- razumjeti zašto se ljudi uključuju u pojedine grupe,
- kako te grupe funkcioniraju,
- kakvi su im ciljevi, načini rada, itd.



- **kako bi mogli pozitivnu energiju tih grupa iskoristiti za:**

- ostvarenje ciljeva organizacije i povećanje njezine uspješnosti i učinkovitosti, ali i
- kako bi mogli kontrolirati i suzbiti negativnu energiju koja se može razviti i koja može ugroziti djelovanje i misiju organizacije.



- Neformalne grupe imaju brojne karakteristike kao i formalne grupe kao npr.:
- imaju vođu koji nije u hijerarhiji organizacije (a može biti),
- imaju hijerarhiju autoriteta,
- statusnu diferencijaciju,
- imaju sustav vrijednosti, uvjerenja, običaja, itd.



Obično se razlikuju dva tipa neformalnih grupa:



- s obzirom na socijalne interakcije:
 - interesne i
 - prijateljske grupe,
- s obzirom na strukturu članstva
 - horizontalne,
 - vertikalne i
 - mješovite grupe



Karakteristike grupa i timova

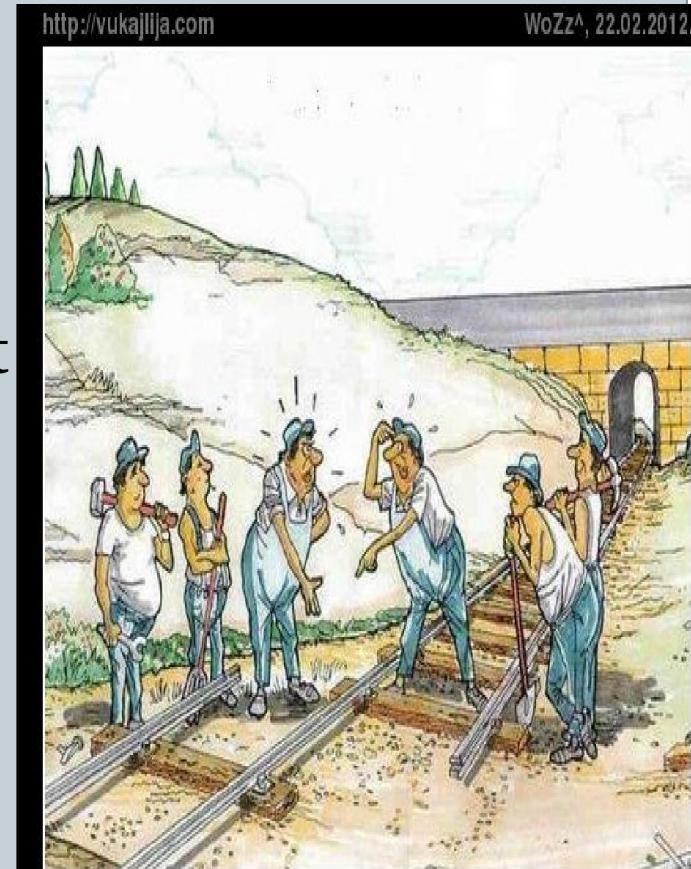


- M. Buble ističe kao najvažnije karakteristike grupa:

- veličinu grupe,
- strukturu uloga,
- norme ponašanja,
- koheziju grupe i
- vodstvo grupe.

- F. Bahtijarević-Šiber ističe–uspješnost grupa i timova vezan za karakteristike:

- veličina grupe,
- grupne norme,
- kohezivnost grupe,
- sastav grupe,
- uloge članova,
- faze razvoja tima,
- timske kompetencije i
- emocionalna inteligencija.



Timski rad

u zemlji seljaka, na brdovitom Balkanu

Connors - karakteristike



- geografska disperzija,
- zrelost (stupanj razvoja),
- heterogenost vještina,
- demografska heterogenost i
- veličina tima.



TIMSKO VODSTVO

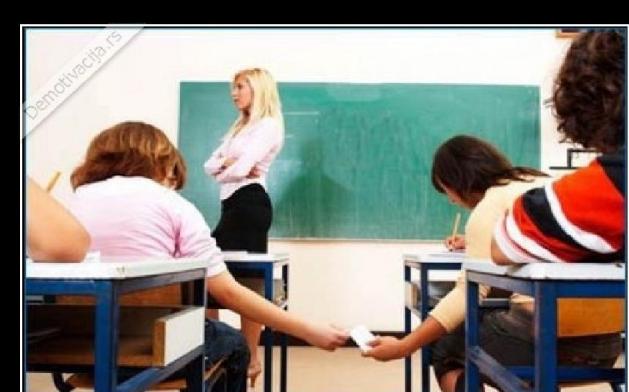


- Vodstvo je pokretač timske efektivnosti
- Model timskog vodstva pomaže vođi ali i članovima tima da otkrije problem u timu i pokrene odgovarajuće akcije za rješavanje problema
- Obuhvata ne samo problem nego i okolinu i ograničenja koja proizlaze iz okoline
- Vođa mora pokazati fleksibilnost u ponašanju i predvidjeti širok spektar akcija i vještina potrebnih za ispunjavanje različitih potreba tima
- Vođa stvara mentalnu sliku problema promatrajući funkcioniranje tima te pokreće akcije za rješavanje problema

Odluke vođe



- 1.** Nastaviti s promatranjem i nadgledanjem ili intervenirati u pogledu aktivnosti i poduzimanje odgovarajućih aktivnosti
- 2.** Je li potrebna pomoć u realizaciji zadatka ili u uspostavi međuljudskih odnosa
- 3.** Treba li intervenirati interno (unutar tima) ili eksterno (u okolini izvan tima)



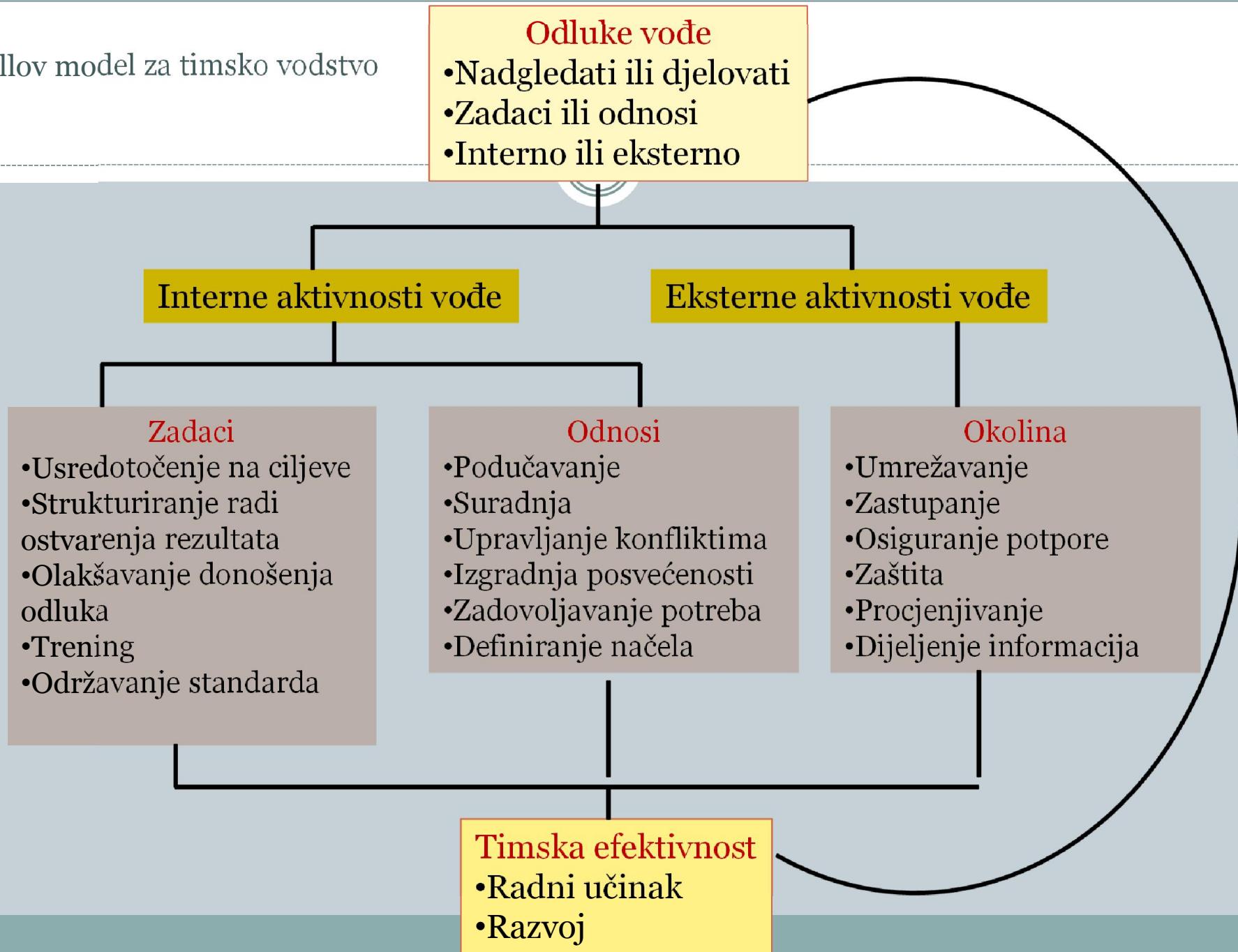
Timski rad na matematici. :D

Mc Grathove ključne funkcije vode tima



	NADGLEDANJE	PODUZIMANJE ODGOVARAJUĆIH AKTIVNOSTI
INTERNO	Utvrđivanje nedostataka tima 1	Provodenje korektivnih postupaka 2
EKSTERNO	Predviđanje promjena u okolini 3	Sprečavanje štetnih promjena 4

Hillov model za timsko vodstvo



Efektivnost tima



PREDUVJETI Za efektivnost tima (Hackman i Walton, 1986)

Jasni, obvezni pravci

Odgovarajuća struktura

Odgovarajući kontekst
Adekvatni materijalni resursi
Ekspertna obuka

KARAKTERISTIKE Visoke razine kvalitete tima (Larson i La Fasto, 1989)

Jasni, inspirativni ciljevi

Struktura vođena rezultatima

Kompetentni članovi tima

Potpuna posvećenost

Atmosfera suradnje

Standardi izvrsnosti

Vanjska potpora

Vodstvo zasnovano na principima

Efektivan timski vođa

- Tim usredotočuje na cilj
- Održava atmosferu suradnje
- Izgrađuje povjerenje među članovima
- Pokazuje tehničke kompetencije
- Definira prioritete
- Upravlja performansama



<http://vukajlja.com>

Nexy91, 17.06.2011.



TIMSKI RAD,
cini cuda

Kraj



- Hvala na pozornosti

