



UTICAJ OSOBINA LIČNOSTI NA TIMSKI RAD

INFLUENCE OF PERSONALITY TRAITS ON TEAMWORK

Nevenka Živković, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj- Svaku organizaciju, osim infrastrukture i materijalnih resursa, čine ljudi. Sarić ističe da radna organizacija ima tri elementa a to su: kolektiv ili ljudi koji su angažovani na pojedinim zadacima, sredstva, kao skup materijalnih resursa koji učestvuju u materijalom procesu i organizacija koja spaja prethodna dva elementa. Značaj ljudskih resursa za organizaciono postignuće je ogroman. Danas postoji opšta saglasnost o tome da ljudski resursi mogu biti izvor kako komparativne tako i kompetitivne prednosti organizacije; da delovanje ljudskih resursa najdirektnije određuje kakvim ljudskim kapitalom raspolaže jedna organizacija; da kompleksna priroda sistema upravljanja ljudskim resursima, da, kao i njihov način delovanja, može da unapredi originalnost i jedinstvenost neke kompanije. Sa stanovišta ljudskih resursa, uspeh organizacije prevashodno zavisi od znanja i veština zapošljenih, praćenih motivacijom za dalje usavršavanje. Bovee sa saradnicima kaže: „Ukoliko zaposleni imaju neophodne sposobnosti, ukoliko su podržani od strane organizacionog okruženja i ukoliko su adekvatno motivisani, onda postoje najbolje šanse da postignu svoje ciljeve. Ukoliko neki od ovih faktora nedostaje ili je slab, onda će trpeti organizacione performanse”.

Ključne reči: Ličnost, osobine ličnosti, tim i timski rad, uloge u timu

Abstract – Every organization, except infrastructure and material resources, make people. Sarić points out that the working organization has three elements, that is: collective or people who are engaged in specific tasks, resources, as a set of material resources that participate in the material process and an organization that joins the previous two elements. The importance of human resources for organizational achievement is enormous. There is general agreement that human resources can be the source of both comparative and competitive advantages of the organization; that the operation of human resources most directly determines what kind of human capital is available to an organization; that the complex nature of the human resource management system, and, as well as their mode of operation, can enhance the originality and uniqueness of a company. From the point of view of human resources, the success of the organization depends primarily on the knowledge and skills of the employees, followed by the motivation for further training. Bovee with associates says: “If employees have the necessary skills, if they are supported

by the organizational environment and if they are adequately motivated, then there are best chances to achieve their goals. If one of these factors is missing or weak, then it will suffer organizational performance” [1].

Key words: Personality, team work, team roles

1. UVOD

U kontekstu savremenog poslovanja, različite teme mogu biti razmatrane kao elementi od suštinskog značaja za efikasnost radnog procesa. Među njima centralni značaj imaju menadžment i različiti problemi koji su povezani sa njim, koji se intenzivno razmatraju, kako teorijski tako i praktično.

Jedan uslov uspešnosti u modernom poslovanju je stalni razvoj i usavršavanje ljudskih potencijala. Doživotno ili permanentno obrazovanje jeste imperativ praćenja stalno nastupajućih tehničkih i tehnoloških promena koje ubrzano menjaju strukturu i dinamiku poslova. Zbog toga je veoma vazno razvijati ljudske resurse.

Učenje, pogotovo ono koje nije obavezno, a permanentno je, jeste dobrovoljno.

Ne može se odvijati bez motivacije. Poznavanje ljudskih potreba, želja, ciljeva, ali i postignuća je relevantno za „znati kako” voditi tim.

2. ČOVEK U KONTEKSTU SAVREMENE ORGANIZACIJE

2.1. Ličnost

„Ličnost znači ono što čovek naprosto jeste“

Sam pojam ličnost je jedan od najšire korišćenih pojmova kako u psihološkoj, tako i u svakodnevnoj komunikaciji. Ličnost, jedinstvena individua, je naprosto tačka presecanja jednog broja kvantitativnih varijabli [1]. Verovatno da osim pojmova inteligencija (pamet) ni jedan drugi pojam nije toliko eksploatisan. Tako se često može čuti da „manekenka mora da ima svoj personality ako želi da bude na vrhu“, da je „ problem personalne prirode“ ili da je nepoželjna osoba „ persona non grata“ itd. Persona (ili maska, kako kaže Jung) je u staroj Grčkoj označavala ulogu drami i podrazumevala je ne samo fizički lik, nego i karakterne osobine. Kako navodi Krstić, neki smatraju da koreni reči persona potiče iz rečnika Etrurarca i glasi Phersu, a njome su se označavala bića koja žive između spolja vidljivih i podzemnog sveta. U srpskom jeziku, persona je osoba, ličnost i kada je nešto svojsveno i samo za tu osobu, kaže se da je to njena osobenost ili da je to njena lična odluka (osobina). Poput termina persona, još jednom se ukazuje da je pojam ličnost izveden od pojma lice koji podrazumena ne samo

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Leposava Grubić Nešić.

fizički oblik ili ekspresiju tog lica, nego i karakterne osobine koji mu pripisuje onaj koji to lice posmatra [2].

2.2. Osobine ličnosti

Kada se govori o crtama ličnosti, u stvari se postavlja pitanje strukture ličnosti, koju čine neke osobine kao trajne karakteristike ponašanja. Crte ne predstavljaju nezavisne kategorije, već su međusobno povezane i organizovane u celine. Crte ličnosti predstavljaju predispozicije da se ponašamo na određeni, dosledan način u različitim situacijama. O njima se često govori kao dimenzijama koje variraju u odnosu na stepen ispoljenosti kod različitih individua. Neke crte su kod nekih ljudi manje ili više, jače ili slabije ispoljene. Crte ličnosti mogu biti različite, pa se tako govori o crtama temperamenta, sposobnosti, vrednosti, crtama interesovanja, interpersonalnim itd.

3. TIMSKI RAD

3.1. Stvaranje i razvoj tima

Razlozi zbog kojih se tim formira treba da budu jasni. Zato treba definisati:

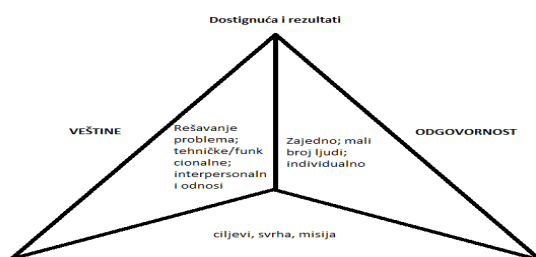
- ✓ Čime se tim bavi
- ✓ Da li će tim biti stalne ili privremne prirode
- ✓ Ko su klijenti
- ✓ Na koji način će se meriti uspeh tima
- ✓ Kakvim će pritiscima tim biti izložen
- ✓ Šta oni kojima je tim odgovoran očekuju od tima

Da bi to zaista i bile potrebno je dobro dizajnirati radne timove, a to podrazumeva sledeće aktivnost:

- Definicija radnih uloga
- Izbor članova čije osobine odgovaraju ulogama (sastav tima)
- Trening i nagrađivanje
- Izgradnja poverenja

Da bi jedan tim bio uspešan njegov tim treba da poseduje različite veštine. One će zavisiti od vrste tima i utvrđenih ciljeva.

Model tima sadrži tri komponente kao pretpostavke za efikasno funkcionisanje tima (uloge-angažovanje, veštine, odgovornost), i tri ishoda (rezultati, zajednički projekti, učenje, lični razvoj i poverenje), koji pokazuju da li su timovi adekvatno dizajnirani u smislu da su zastupljene sve potrebne veštine, da su izgrađeni odnosi poverenja i da su članovi angažovani, posvećeni, pouzdani i odgovorni.



Slika 1. Model tima; timski trougao

3.2. Uloge u timu

Mnogi stručnjaci su posmatrali organizacije pokušavajući da odgovore na pitanje zašto jedni timovi uspeju, a drugi ne uspeju. Studije u ovoj oblasti vas upućuju na to da timovi rade mnogo efikasnije ako postoji pravilna kombinacija timskih uloga. Poznato je da bi članovi tima trebali imati adekvatne veštine i sposobnost za obavljanje posla. Pored toga, Torrington naglašava da je on efikasan funkcionisanje tima zahteva da tim bude orijentisan ka zadacima kao i na socijalno emocionalno ponašanje. Postoji potreba za svaki tim ima različite uloge u timu. Timovi ljudi koji se međusobno razlikuju. Timu su svakako potrebne uloge koje brinu za timski zadatak, ali i uloge koji brinu o ljudima. Belbin razlikuje 8 timskih uloga: kreator, istraživač, promoter, koordinator, procenjivač, prevodilac, graditelj i graditelj tima. Ubedljiv zbir svih uloga u timu obezbeđuje idealan tim, odnosno timtada zaista imavelike izgleda za uspeh. Svi skrivaju više osobina i sklonosti, obično dve ili tri preovlađuju. Zbog toga sastav od samo četiri člana tada može biti pokriveno osam uloga. Svaki član, u skladu sa svojim osobinama i preferencama, u takvom slučaju ima nekoliko uloga. Iako najpoznatiji, Belbinovo pitanje za određenu ulogu u timu nije zadovoljavajuća psihometrijska validnost. Takođe, to nije potpuno usvojen model po kojem efikasnost zavisi od pravovremenosti tih 8 timskih uloga. Pored kombinacije različitih uloga, Guzzo navodi da na efikasnost timskog rada pozitivno utiče i heterogenost u odnosu na članstvo, rod, stavovi i prethodno iskustvo. Međutim, takve razlike takođe mogu da stvaraju probleme. Ljudi su po svojoj prirodi bliži onima koji su im slični, radije saraduju sa takvim ljudima. U zavisnosti kako su sastavljeni timovi, kod većih timova pojavljuje se verovatnoća pojave podgrupa, nesporazuma i konflikata [3]. Stoga je važno zaključiti da efikasni timovi moraju imati ljude orijentisane na uspeh, kao i one sa socijalno-emocionalnim ulogama. Sa pravilnim balansom ovih vrsta uloga tim će biti uspešan, a članovi tima zadovoljni.

3.3 Kohezivnost tima

Kohezivnost tima se definiše kao solidarnost svake grupe ona predstavlja "kompleksnu dimenziju grupe izraženu kao privlačnost grupe članova i njihovu uzajamnu privlačnost, grupnu povezanost i otpornost na odvajanje, lojalnost i vezanost za grupu, ciljeve i ideale grupe" [3]. Oni naglašavaju da je kohezija rezultat mnogih faktora i predstavlja osnovu za mnoge pojave važne za funkcionisanje grupe. Izdvajaju se 4 seta uslova koji su opravdani da se smatraju izvorima kohezivnosti. To su (1) motivi, tj. motivaciona osnova člana grupe; (2) karakteristike grupe kao što su ciljevi grupe, akcija, ugled i drugi; (3) očekivanja članova i procenjuje da se ovo očekivanje ostvaruje; (4) poređenje zadovoljstva i pogodnosti koje se dobijaju u grupi za procenu mogu imati koristi od članova u drugima istim grupama. Trenerski tim će redovno biti u skladu sa načinom na koji je doživljavaju njegovi članovi. Ako ih privlači timski rad i ljudi u njemu da li se osećaju vezano za grupu i njene ciljeve, i ako ih doživljavaju grupa "sa svojom", stepen kohezije će biti visok. Ako postoji raspoloženje ljudi nasuprot tome, mi kažemo da je kohezija niska i kao

takva remeti rad tima i može dovesti do njegovog kolapsa. Rezultat timske kohezije možemo gledati kroz moral i efikasnost tima. Poznato je da je moralnost već unutra visoko kohezivni timovi zbog povećane komunikacije među članovima, prijateljska klima utimu, lojalnost u timu i učešće članova u odlučivanju i aktivnostima. Dakle, visoka kohezivnost pozitivno utiče na zadovoljstvo i moralnost je član tima. Što se tiče efikasnosti, rezultati istraživanja pokazuju da kohezivan tim ima potencijal da budu produktivniji, ali stepen efikasnosti zavisi od više faktor. U Seashore istraživanju ustanovljeno da je efikasnost nekih kohezivnih grupa značajno manja od efikasnosti nekohezivnih. Objašnjenje nalazi da je u kohezivnim grupama efikasnost zavisi od standarda na koji su se članovi grupe složili. Oni takođe mogu usvojiti standarde visoke ili niske efikasnosti i zavisi od visoke ili niske efikasnosti. Najnoviji nalazi Mullen-a i Copper-a ukazuju na to oni znaju vezu između efikasnosti tima i kohezije i da je smer uticaja kada i kada zaključujemo o rezultatima kohezije, a ne kada je u pitanju kohezija zaključujemo efikasnost. Stoga kohezija ne mora nužno dovesti do efikasnosti tima potrebno je da tim sam sebe nadgleda i radi na svom odgovarajućem uspehu [3].

3.4. Konflikt

Sukob je antagonistička interakcija u kojoj stranac pokušava da blokira namere ili ciljeve drugog. Takmičenje za članove tima, prema nekim autorima, može imati zdravi efekat jer daje energiju članovima za postizanje boljih rezultata. Konflikta unutar tima mogu poboljšati donošenje odluka jer dovodi do višestrukih mišljenja. Istraživanja pokazuju da je na niskom nivou konflikt sa top menadžment timovima koji su povezani sa lošim odlukama. Isto tako konflikt je destruktivan, uništava odnose i ometa razmenu informacija i ideja. Postoji nekoliko faktora koji dovode do sukoba: ograničavanje radnih materijala, nedefinisana uloga tima i radni zadaci, buka u komunikacija, međusobna neslaganja, razlike u moći i status članova i postavljeni drugi ciljevi. Gledamo sukobe sa stanovišta gledišta njihov uticaj na timski uspeh, delimo ih sa konstruktivnim i destruktivnim, oni koji pomažu i oni koji se udaljavaju rada i života tima. Sukob pomažu da vidite probleme sa svih strana, da istražite sve mogućnosti rešenja i na kraju bolje primenite neke stvari u timu. Nakon pozitivnog rešenja, ponekad se oseća povećanje međusobnog razumijevanja i otvorenosti među članovima. Popravljen odnose u timu, raste poverenje i timska kohezija. Krajnji pozitivan ishod rešenje konflikta je povećanje kreativnosti tima, jačanje organizacione stabilnosti, brže popravljavanje i rešavanje problema, podsticanje promena umesto stagnacije i profilisanje identiteta grupe i pojedinca. Negativni uticaji konflikta će i dalje biti očigledniji. Pojava negativnih emocija - bes, agresija, ne-operacija, apsurdnost, nezadovoljstvo - i njihovo prevazilaženje u timskoj atmosferi blokira svaku uspešnu akciju. Karakteristično je brzo opadanje grupne i individualne motivacije, slabljenje unutrašnje veze, onemogućavanje efikasne komunikacije, nedostatak spremnosti za saradnju, rast animoziteta, nezadovoljstvo. Budući da svaki sukob nastaje pod posebnim okolnostima i naredovnoj osnovi odražava neobičnu situaciju u kojoj je tim u određenom trenutku

pronašao, čak ni dva najjednostavnija sukoba nesmemo rešavati istim obrascem i jednakim sredstvima. Postoji nekoliko tehnika za rešavanje sukoba u timovima. Prvi je postavljanje superiornog cilja. Da bi se postigao superiorniji cilj, neophodna je saradnja sukobljenih strana. Zbog pritiska stvorenog da se postigne ovaj cilj, nivo sukoba se smanjuje zato što članovi razumeju da moraju zajedno raditi na tome. Druga tehnika bi bila dogovor i saradnja. To znači da u sukobu stranke žele da zadovolje interese obe strane i pronađu rešenje koje će biti od obostrane koristi. Članovi razmatraju celi spektar alternativa; sličnosti i razlike u stavovima oni postaju osvešćeni, a uzroci ili razlike postaju izuzetno očigledni. Takva stvar je efikasna ako članovi tima mogu ignorisati svoje lične neprijateljstvo i profesionalno rešavanje problema, a ne privatno. Uključivanje posrednika je treća tehnika za rešavanje sukoba. Posrednik bi bio ili supervizor ili menadžer sa višeg nivoa ili neko iz lične službe. Zadatak te osobe bi bio slušati sukobljene strane i ponuditi rešenje. Ako rešenje ne zadovoljava suprotstavljene strane, ovaj pristup otvara nove mogućnosti za rešenje. Poslednja, četvrta tehnika je poboljšanje komunikacije. Najraniji izvor odnosa konflikt jeste loša komunikacija. Pošto se 70% radnih sati troši na komunikaciju, može se zaključiti da je jedan od razloga za uspešnu radnu karijeru timska komunikacija [3]. Neki autori, koji su bili neočekivani, utvrdili da je učestalost komunikacije u grupi negativno povezana sa efikasnošću. Pretpostavka je da su konflikti i nesporazumi doveli do porasta komunikacije kako bi se pronašlo rešenje sukoba pre izvršenja zadatka. Kako je konflikt u timovima neizbežan i ponekad koristan potrebno je ohrabriti iznošenje mišljenja u timu, ali i podučiti ljude da to rade bez ljutnje i "povišenih tonova".

4. KOMUNICIRANJE UNUTAR TIMA

Uspešno komuniciranje je osnova za dobar i kvalitetan rad tima. Da bi članovi tima mogli uspešno komunicirati potrebno je da ovladaju osnovnim veštinama iz oblasti komuniciranja. U interesu je svake organizacije da u početku, ali i u toku rada tima, organizuje posebne kurseve za članove svojih timova, kako bi se nivo i način komuniciranja poboljšao i unapredio. Ovo je bitno iz dva razloga: 1) da članovi tima ovladaju neophodnim veštinama kako bi željenu informaciju preneli drugom članu ili ostalim članovima tima, i 2) kako bi se unapredili međuljudski odnosi unutar tima. Potreba je svakog čoveka da svakodnevno komunicira, kako na radnom mestu, tako i u školi, kući, na ulici, u društvu, itd. Komunikacija je uspešna ukoliko je poruka stigla do primaoca, tj. ukoliko primalac prenesenu poruku u potpunosti razmije. Ukoliko primalac ne razumije prenetu poruku ili je zbog neadekvatnog načina prenošenja pogrešno protumači, komunikacija nije adekvatno uspostavljena. Tim ne može nastati bez komunikacije, a timski rad bez nje ne može funkcionisati. Drugim rečima, to znači da bez komunikacije nema ni timskega rada. Komunikacija se može definisati kao sredstvo pomoću kojeg pojedinci prvo dizajniraju tim, a zatim međusobnim prenošenjem informacija ostvaruju postavljene ciljeve.

5. ULOGA LIDERA U TIMU

Liderstvo se može definisati kao sposobnost jedne osobe da utiče na druge ljude tako da oni saraduju i doprinose naporima usmerenim ka ostvarivanju ciljeva organizacije. Liderstvo se posmatra kao način ili oblik upravljanja ponašanjem ljudi u organizaciji, sa ciljem da se postigne konkurentna prednost pomoću ljudi, kao najznačajnijeg resursa u savremenoj privredi. To znači da u procesu liderstva učestvuju dve strane – lider i sledbenici. Lider usmerava aktivnosti podređenih (sledbenika) ka ostvarivanju ciljeva organizacije. Osnovni zadatak lidera ne sastoji se samo u oblikovanju ponašanja ljudi u organizaciji, nego i u okupljanju, pri dobijanju, motivisanju i uveravanju ljudi da poveruju u određenu viziju i da je slede. Lider nije osoba koja tera ljude pred sobom, nego autoritet koji ih je ubedio da idu za njim. Pojedinci, zahvaljujući svojim ličnim, profesionalnim i drugim sposobnostima i kvalitetama, dominiraju nad ostalim članovima i bivaju prihvaćeni za neformalnog lidera[2].

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

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Na osnovu Analize I i Analize II koje su sprovedene sa učesnicima a koje je zasnovano na upitniku osobina ličnosti, ono što mogu da zaključim je da po mišljenju ispitanika komunikativnost kao osobina ličnosti najpoželjnija u timskom radu, dok je strah kao osobina ličnosti najnepoželjnija osobina ličnosti u timskom radu. Prosečna ocena za kometitivnost se nalazi na graničnoj vrednosti 3,03 iz čega zaključujem da je ona delimično prihvaćena.

Iz toga sledi da su sledeće hipoteze :

H0: Postoji uticaj osobina ličnosti na timski rad

Hipoteza je prihvaćena.

H1: Postoji uticaj osobine ličnosti – otvorenosti na timski rad

Hipoteza je prihvaćena.

H2: Postoji uticaj osobine ličnosti – fleksibilnosti na timski rad

Hipoteza je prihvaćena.

H3: Postoji uticaj osobine ličnosti – komunikativnosti na timski rad

Hipoteza je prihvaćena.

H4: Postoji uticaj osobine ličnosti – kompetitivnosti na timski rad

Hipoteza je delimično prihvaćena.

H5: Postoji uticaj osobine ličnosti – strah na timski rad

Hipoteza nije prihvaćena.

H6: Postoji uticaj osobine ličnosti – agresije na timski rad

Hipoteza nije prihvaćena.

H7: Postoji uticaj osobine ličnosti – mere timskog rada na timski rad

Hipoteza je prihvaćena.

7. ZAKLJUČAK

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

Timski rad znači shvatanje osobe sa kojom radiš, uviđanje njegovih pozitivnih i negativnih strana, dopunjavanje jednih prema drugima, jer niko ne zna sve. Svaka osoba je pristupačna, ne bojata se nečije pameti i ne podcenjivati svoje, uvažiti mišljenje okoline i živeti sa okolinom je nešto za šta se treba potruditi. Ako imamo tim koji je svestan zajedništva stvari idu mnogo lakše. Timski rad je neizbežan jer je nemoguće da stalno sami radimo. Radeći u timu ili ako ga vodimo mnogo lakše stižemo do cilja.

8. LITERATURA

- [1] Vesna Gojković, „Psihologija Ličnosti: izbor teorija“, Prometej Novi Sad, 2010
- [2] Grubić-Nešić, L. „Znati biti lider“, AB print, Novi Sad, 2008
- [3] Alibabić, Š, (2008): Razvijanje lidreskih kompetencija, *Andragoške studije*, novembar 2008, No.2, str.251-263.

Kratka biografija:



Nevenka Živković rođena je u Novom Sadu 1983. godine. Zaposlena u Intesa banci od 2005 godine. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerski menadžment-Ljudski resursi odbranila je 2019. godine.