

DIZAJNIRANJE EFEKTIVNIH TIMOVA U ORGANIZACIJI¹

Radmila Micić
Ekonomski fakultet Priština-Kosovska Mitrovica

Rezime: Savremene organizacije posluju u turbulentnom okruženju, te sposobnost brzog prilagodavanja promenama u okruženju postaje ključni faktor njihovog opstanka. Trendovi u okruženju: globalizacija, brze tehnološke promene, demografske promene, oštra konkurencija izazvali su promene u organizaciji. Organizacije su prinudene da napuštaju tradicionalne načine obavljanja poslova i uvode timove. Timovi se najčešće predstavljaju kao grupa ljudi sa komplementarnim veštinama, koji su posvećeni zajedničkom cilju i čiji su članovi odgovorni za rezultate koje ostvaruju. Svi članovi tima prihvataju ciljeve tima kao sopstvene ciljeve. Značaj timskog rada za organizaciju je u činjenici da timovi mogu učiniti organizaciju fleksibilnijom, inovativnijom, konkurentnijom i decentralizovanijom. U radu se razmatraju osnovne karakteristike timova, koje je potrebno dizajnirati tako da organizacija ostvaruje visoke performanse. Najpre se definišu timovi. Zatim se ukratko prikazuju vrste timova i njihove karakteristike. Posebna pažnja u radu je posvećena dizajniranju timova. Cilj ovog rada je da nakon determinisanja osnovnih karakteristika timova, istakne bitne momente u dizajniranju efektivnih timova.

Ključne reči: organizacija, timovi, dizajn, efektivnost

UVOD

Savremeni trendovi iz okruženja: globalizacija tržišta, oštra konkurencija, demografske promene, promene u strukturi radne snage, kulturne razlike, brze tehnološke promene, informatizacija poslovanja, otvorili su brojne izazove za organizacije. Trendovi iz okruženja izvršili su snažan pritisak na organizacije da redizajniraju strukturu i uvode radikalne promene u organizaciji. Klasične organizacione strukture, sa velikim brojem hijerarhijskih nivoa, bivaju zamenjene novim oblicima organizacionog dizajna. Novi organizacioni modeli eliminišu lanac komandovanja, limitiraju raspon kontrole, uvode decentralizaciju odlučivanja, uvode timove. Cilj svih ovih promena je stvaranje fleksibilne strukture sa osobinama organskog dizajna: niska specijalizacija, niska formalizacija, visoka decentralizacija, grupisanje poslova oko procesa, neposredno

¹ Pregledni naučni rad

Radmila Micić

komuniciranje kao oblik koordinacije. Savremene strukture su fleksibilne, otvorene, inovativne, decentralizovane.

Trendovi iz okruženja i težnja organizacija da postanu fleksibilnije, racionalnije i konkurentnije, afirmisali su timove kao oblike unutrašnje strukture organizacije. Danas, timovi i timski rad postaju sve popularniji oblik rada u savremenim organizacijama. Tim predstavlja oblik formalne organizacije zajedničkog rada ljudi, koje povezuje misija, cilj, zadatak i interes. Članovi tima poseduju komplementarna znanja i sposobnosti, posvećeni su zajedničkom cilju i preuzimaju individualnu i kolektivnu odgovornost. Generalno, rad u timovima eliminiše osećaj otuđenosti, monotonije, povećava produktivnost rada, doprinosi satisfakciji zaposlenih i stvara uslove za razvoj kreativnosti i inovativnosti.

U narednom tekstu prikazaćemo osnovne karakteristike timova i timskog rada. Ukratko ćemo obrazložiti pojam i definisanje timova, prednosti i nedostatke timskog rada. Zatim ćemo prikazati tipologiju i karakteristike timova. Posebna pažnja u radu biće posvećena dizajniranju timova. Cilj ovog rada je da, nakon determinisanja osnovnih karakteristika timova, istakne bitne momente u kreiranju efektivnih timova – radnih, upravljačkih i virtuelnih.

1. Pojam i definisanje timova

Tim se najčešće definiše kao „grupa čiji članovi imaju komplementarne veštine i okupljeni su oko zajedničke svrhe ili skupa radnih ciljeva, za čije ostvarivanje su podjednako svi odgovorni“². U literaturi prevladava shvatanje da su timovi specifična vrsta grupe. To znači da između timova i grupa postoje suštinske razlike, i to u pogledu: učinka, odgovornosti, privrženosti svrsi, odnosima sa rukovodstvom. Učinak tima zavisi od pojedinačnog doprinosa i od efekta kolektivnog rada, dok učinak grupe zavisi od individualnog doprinosa pojedinca. Članovi tima preuzimaju individualnu i kolektivnu odgovornost, dok članovi grupe preuzimaju samo individualnu odgovornost. Članovi tima dele zajedničku posvećenost i lojalnost postavljenom cilju, a članovi grupe imaju zajednički interesni cilj. I na kraju, timovi se razlikuju od grupa i po odnosu prema menadžmentu. Timovi su fleksibilni i autonomni, a grupe izvršavaju naloge menadžmenta.

² Katzenbach, J.R., Smith, D. K.: The discipline of teams. Harvard Business Review, 71 (2), p. 111-120. (1993)

Generalno, da bi radna grupa prerasla u tim potrebno je da članovi grupe poseduju komplementarna znanja i sposobnosti, da su posvećeni zajedničkom cilju, da preuzimaju individualnu i kolektivnu odgovornost, da između članova tima postoje intenzivne interakcije koje će proizvesti sinergetski efekat.

Da bi timovi ostvarili sinergiju i doprineli obezbeđenju performansi organizacije potrebno je da budu dobro dizajnirani. Dakle, dobar dizajn tima predstavlja ključni faktor efektivnosti timskog rada. Za dobar dizajn su potrebna dva bitna momenta, i to: izbor članova tima i definisanje timskih uloga. Izbor članova tima je bitna pretpostavka efektivnosti timova. Pri tom, mora se imati u vidu činjenica da je lakše sastaviti tim stručnjaka nego obezbediti da stručni ljudi budu dobri timski igrači i prihvate način na koji treba da saraduju.

Efektivno dizajniranje timova obuhvata i definisanje timskih uloga. Timska uloga predstavlja skup tipičnih ponašanja za određenu poziciju u timu. Svaki član tima ima određenu poziciju u timu i u skladu sa očekivanjima ponaša se u skladu sa svojom pozicijom. Za takve ljude kažemo da su dobri timski igrači. *Robinson* je izdvojio devet timskih uloga, i to³:

- *Inovator* – to su pojedinci koji pokreću inicijativu i kreiraju nove ideje. Individualci su i vole autonomiju.
- *Promoter* – to su pojedinci koji brzo prihvataju i promovišu ideje inovatora. Komunikativni su i poseduju sposobnost percepcije, retoričke sposobnosti i dr.
- *Analitičar* – poseduje stručna znanja, na osnovu kojih vrši analizu situacije i problema i predlaže moguća rešenja.
- *Organizator* – sprovodi ideju u akciju, definiše ciljeve, planira i organizuje aktivnosti, kreira klimu i kulturu u organizaciji.
- *Producent* – to su pojedinci koji mogu da doprinesu ostvarenju standarda, te time i jačanju konkurentnosti organizacije.
- *Kontrolor* – doprinose poštovanju pravila, propisa, procedura, normi i standarda, te time i ostvarenju planiranih zadataka.
- *Podržavalac* – to su pojedinci koji deluju konstruktivno, održavaju stabilnost organizacije i doprinose izgradnji poverenja, zalaganju i posvećenosti timu.
- *Savetnik* – pojedinci koji deluju preventivno, koji prikupljaju mišljenja ostalih članova tima, kako bi se donela ispravna odluka.
- *Integrator* – to su pojedinci koji doprinose jačanju zajedništva, podstiču kognitivne a potiskuju afektivne konflikte, afirmišu takmičarski duh i kreativnost.

³ Robbins, S.: *Organizational Behavior*. Prentice Hall, p. 290. (1998)

Radmila Micić

Savremeni uslovi poslovanja sve više afirmišu timski rad. Činjenica je da su timovi doprineli povećanju racionalnosti i fleksibilnosti organizacija. Međutim, oni i pored brojnih prednosti imaju i dosta nedostataka. Oni nisu univerzalno rešenje za stvaranje visokih performansi organizacije i ne treba ih primenjivati svuda i po svaku cenu, već u situacijama kada su potrebni. U nastavku ćemo navesti neke prednosti, a i nedostatke timskog rada.

Bitne prednosti timskog rada su⁴:

- povećana motivacija zaposlenih;
- povećana posvećenost ciljevima organizacije;
- povećana produktivnost;
- smanjenje troškova poslovanja;
- bolja međusobna komunikacija zaposlenih;
- unapređenje poslovnih veština;
- povećana poslovna fleksibilnost.

Na strani nedostataka timskog rada naveli bi:

- stres i frustracija zbog ne prilagođenosti načinu timskog rada;
- eliminisanje srednjeg menadžmenta;
- pojava grupnog mišljenja koja umanjuje kreativnost zaposlenih;
- zasićenost timskim radom može da dovede do pada performansi.

2. Vrste timova i njihove karakteristike

U literaturi je prisutna široka lepeza tipologija timova. Prema mišljenju Mohrman-a, tipologija timova se može vršiti na tri načina, i to⁵:

- prema zadatku ili svrsi na: *radne timove* – fokusiraju se na korišćenje resursa organizacije u cilju obavljanja poslova organizacije i *timove za unapređenje* – fokusirani su na zadatak da povećaju efektivnost procesa koje organizacija koristi;
- prema vremenu timovi mogu biti: *privremeni* – formiraju se zbog nekog specijalnog projekta sa određenim rokom i *trajni* – timovi koji postoje sve dok postoji i organizacija;
- prema odnosu tima sa strukturom organizacije na: *nadređene timove* – timove koji imaju autoritet iznad funkcijskih jedinica i *intaktne timove* – aktivnosti ovih timova ne prelaze linije delokruga.

⁴ Petković, M., Janićijević, N., Milikić, B.: Organizacija-Dizajn, Ponašanje, Ljudski resursi, Promene. Ekonomski fakultet, Beograd, str. 307, (2010)

⁵ Grinberg, Dž., Baron, R.: Ponašanje u organizacijama, Želnid, Beograd, str. 275. (1998)

Prema Sundrstom-u⁶, timovi se mogu razlikovati u pogledu: stepena tehničke specijalizacije članova tima, stepenu koordinacije sa drugim radnim jedinicama, radnom ciklusu i tipičnim autputima. Polazeći od ove tipologije, autor navodi sledeće timove: *savetodavni, proizvodni, projektantski i akcioni*.

Robbins razlikuje tri vrste radnih timova, i to⁷:

- *Timovi za rešavanje problema*. Ovi timovi nastaju sa ciljem da reše tekuće ili potencijalne buduće probleme organizacije. Formira ih i kontroliše menadžment organizacije. Članovi tima mogu biti stručnjaci iz jedne poslovne funkcije, ali i stručnjaci iz ostalih funkcija. Nakon rešavanja problema oni se rasformiraju. Tzv. „kružoci kvaliteta“ najpre su nastali u japanskim kompanijama sa ciljem da reše probleme unapređenja kvaliteta, unapređenja uslova rada, povećanja proizvodnje i produktivnosti, smanjenja troškova, i sl.
- *Samoupravni timovi*. Ovi timovi samostalno postavljaju ciljeve, biraju svoje članove, metode rada, mere sopstvene performanse i snose odgovornost za eventualne greške u poslovanju. Drugim rečima, oni samostalno donose sve odluke vezane za funkcionisanje organizacije i ostvarivanje postavljenih ciljeva. Popularnost ovih timova zasnovana je na evidentnom smanjenju troškova poslovanja i povećanju produktivnosti.
- *Interfunkcionalni timovi*. Timovi koji se formiraju sa ciljem da rešavaju probleme koji su zajednički za više organizacionih delova, kao i probleme koji proističu iz loše koordinacije i komunikacije poslovnih funkcija u organizaciji. Članovi interfunkcionalnih timova su zaposleni iz različitih poslovnih funkcija. Formiranjem ovih timova postiže se koncentracija različitih stručnjaka, što dovodi do bolje saradnje, razmene ideja, znanja i informacija. Na taj način se ostvaruje bolja koordinacija i uspešnije rešavanje kompleksnih problema.

Danas se u savremenim organizacijama pominju i sledeće vrste timova:

- *Upravljački timovi (TMT timovi)*. Upravljački timovi ili tzv. top menadžment timovi su timovi koji deluju u vrhu organizacije i donose važne upravljačke odluke. Neke od uloga TMT timova su: imenovanje generalnog menadžera i menadžerske strukture,

⁶ Kreitner, R., Kinicki, A.: Organizational Behavior. Irwin Mcgraw-Hill, p. 289. (1998)

⁷ Robbins, S.: Organizational Behavior. Prentice Hall, p. 287. (1998)

promovisanje organizacione kulture, unapređenje imidža i reputacije preduzeća itd. Članovi ovih timova poseduju kompetentnost, moć, uticaj, reputaciju, dobre kontakte, pružaju podršku i savete. Budući da članovi ovih timova poseduju različita znanja, veštine i sposobnosti to je njihov značaj za uspeh organizacije veliki. Danas se smatra da je uticaj ovih timova na razvoj organizacije veći od uticaja čelnih ljudi u organizaciji⁸.

- *Virtuelni timovi.* To su timovi koje čini „grupa ljudi koja komunicira kroz međusobnozavisne zadatke vođena zajedničkim ciljem“⁹. U virtuelnim timovima komunikacija se bazira na savremenoj elektronskoj tehnologiji. Članovi ovih timova mogu da međusobno komuniciraju i razmenjuju znanja, ideje i informacije i onda kada su prostorno udaljeni. Ovi timovi nastaju radi obavljanja nerutinskih poslova u organizaciji. Komuniciranje putem elektronske pošte, video-konferencija, veb-stranica postaje sve popularnije sa razvojem globalnih kompanija. Međutim, ovakav vid komunikacija nosi sa sobom niz nedostataka, kao što su otuđenost i nedostatak uspostavljanja socijalnih odnosa.
- *Globalni timovi.* Bitna odlika globalnih timova je ta što ih čine ljudi iz različitih zemalja i različitih nacionalnih kultura. To može biti izvor šansi, ali i pretnja opstanku organizacije. Razrešenje problema leži u uspešnom prihvatanju različitosti pripadnika različitih kultura, poštovanju nacionalnih vrednosti i verovanja pojedinaca i sredina iz kojih dolaze.

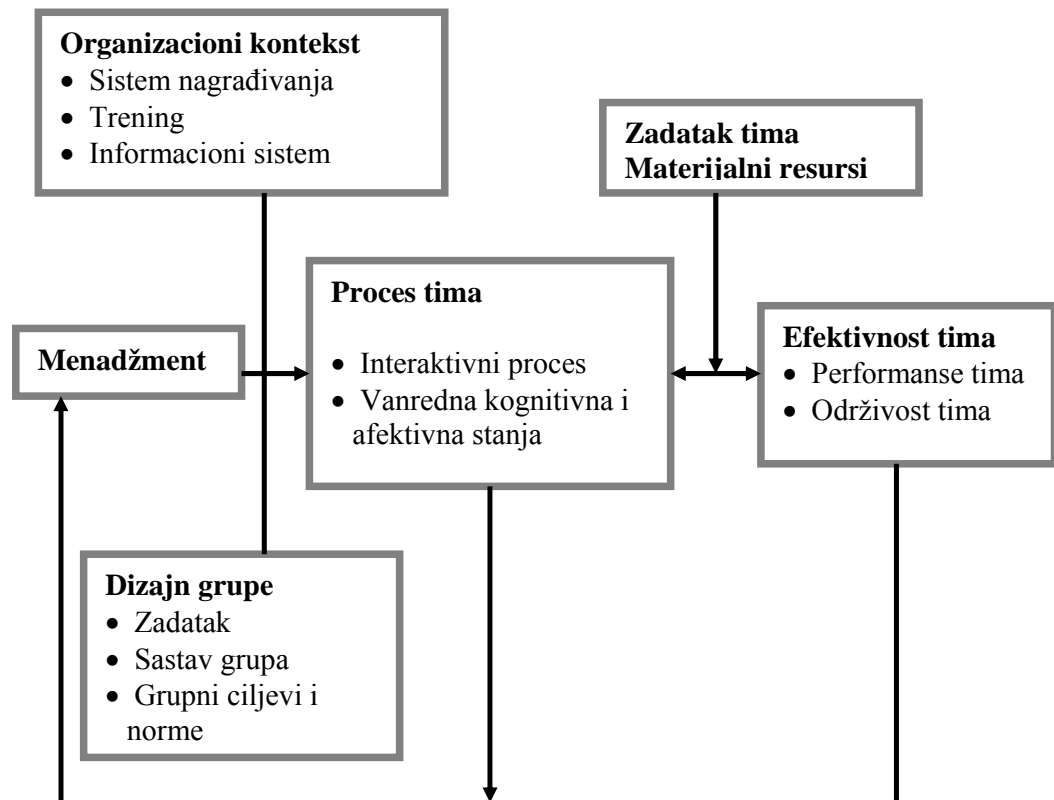
3. Dizajniranje efektivnih timova

Efektivnost tima u organizaciji zavisi od najmanje dve dimenzije. Prva se odnosi na ostvarene performanse tima, u smislu da li one zadovoljavaju postavljene standarde. Dok se druga dimenzija odnosi na održivost tima, koja se odnosi na spremnost članova tima na dalju saradnju.

Na efektivnost tima utiču brojni faktori. Jedan od modela efektivnosti tima prikazan je na sledećoj slici .

⁸ Daft, R.: Organization Theory and Design, Western Publishing Company, (1992)

⁹ Lipnack, J., Stamps, J.: Virtual teams: People Working Across Boundaries With Technology, John Wiley and Sons, Inc., Canada, p. 113. (2000)



Slika 1: Model efektivnosti tima¹⁰

¹⁰ Conny, A., Guido, H.: Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. European Journal of work and organizational psychology. Psychology Press, Taylor & Francis Group, 18 (3), p. 255. (2009)

Prema mišljenju *Hekman-a*¹¹, sastavljanje efektivnih *radnih timova* je proces koji se odvija u četiri faze.

- Prva faza stvaranja efektnog tima je *predrad*. U ovoj fazi treba doneti odluku o poslu koji treba da se uradi, da li je potrebno formirati tim, koji su ciljevi tima i kakav je autoritet oformljenog tima.
- Druga faza zahteva *stvaranje uslova za rad*. Da bi timovi uspešno funkcionisali neophodno je obezbediti materijalne resurse, adekvatne ljudske resurse ali i podršku organizacije.
- Treća faza obuhvata *formiranje i izgradnju tima*. U ovoj fazi treba jasno odrediti članove tima, postići saglasnost u pogledu prihvatanja zadatka i svrhe tima i utvrditi odgovornost za svakog člana tima ponaosob.
- Četvrta faza podrazumeva *pružanje stalne podrške* timu. Da bi tim uspešno obavio zadatak potrebno je permanentno pratiti njegov rad, u smislu obezbeđenja dodatnih materijalnih sredstava ili popune ljudskih resursa.

Timovi mogu biti uspešni ako imaju adekvatno organizaciono okruženje. Ciljevi tima moraju biti usaglašeni sa strategijom organizacije. Međutim, organizacija mora da pruži podršku timu, u smislu obezbeđenja resursa, obuke, motivisanja članova tima itd. Sem toga, mora se uzeti u obzir i šire okruženje. Dakle, potrebno je stvoriti neophodne uslove za rad tima, kao što su: jasno definisanje vizije, misije, cilja i zadatka; neformalnost; participacija; slušanje; civilizovano neslaganje; donošenje odluka konsenzusom; otvorene komunikacije; jasne uloge i dodela posla; podela vodstva; odnosi sa okruženjem; diverzifikacija stilova; samoprocena.

Prema jednom mišljenju, razvoj efektivnih *upravljčkih timova* odvija se kroz četiri faze¹²:

- *Definisanje situacije* - obuhvata analizu eksternog okruženja (karakteristike delatnosti, konkurencije, kulturnog i društvenog ambijenta) i internog okruženja (karakteristike strategije, organizacione kulture i ljudskih resursa).
- *Definisanje profila TMT* – podrazumeva adekvatan sastav, odnosno odabir članova čije vrednosti, stavovi, veštine i lični stil odgovaraju poželjnom profilu.
- *Fer pristup prema postojećim rukovodiocima* – top menadžment, uz pomoć konsultanata, treba da sagleda sposobnosti i veštine

¹¹ Grinberg, Dž., Baron, R.: Ponašanje u organizacijama, Želnid, Beograd, str. 276. (1998)

¹² Daft, R.: Organization Theory and Design. Western Publishing Company, p. 470, (1992)

postojećih rukovodilaca, da uoči eventualne nedostatke nekih veština, kako bi se kroz trening isti nadoknadili.

- *Kreiranje plana* – plan treba da uključi mere kako bi se premostio jaz između onoga što jeste i onoga što bi trebalo da bude. Plan treba da uključi obuku i trening postojećih menadžera, ali i uključivanje novih menadžera koji više odgovaraju potrebnom profilu.

Za stvaranje efektivnih *virtuelnih timova* potrebno je obezbediti sledeće¹³:

- *Kreiranje identiteta* – virtuelne timove kreiraju ljudi koji imaju zajedničku ideju, koji su povezani informacionom tehnologijom i kreiranje njihovog identiteta je veoma bitno.
- *Formulisanje misije* – je aktivnost koja ima za cilj da pokaže svrhu formiranja tima. Misija mora biti jasno definisana, razumljiva i, ono što je važno, mora biti prihvaćena od strane svih članova tima.
- *Determinisanje rokova* – označava ubrzanje tempa i pripremanje za implementaciju.
- *Postavljanje ciljeva* – ciljevi služe kao odrednice za zadatke i rezultate koje treba postići. Opšti ciljevi su okvir za postavljanje pojedinačnih ciljeva.
- *Identifikovanje članova* – podrazumeva odabir članova tima. Potrebno je najpre odabrati ključne ljude, a kasnije popuniti prazna mesta. Članovi virtualnog tima moraju da poseduje veštine informacionog upravljanja, sposobnost formalne i neformalne komunikacije, sposobnost da dele informacije, i sl.
- *Uspostavljanje odnosa* – je veoma bitno za kreiranje uspešnih virtuelnih timova. Ovi odnosi uključuju odabir ljudi koji će komunicirati i utvrđivanje ciljeva njihovih međusobnih kontakata. Za uspešno funkcionisanje tima nije potrebno da svaki član tima bude uključen u sve zadatke. Mnogo je bitnije jasno odrediti koji članovi tima treba da budu uključeni za određene zadatke.
- *Izbor medija* – pri odabiru medija treba uzeti u obzir: aktivnosti koje obavljaju članovi tima, medije koji su već korišćeni, spremnost članova tima da prihvate medije koje nisu koristili, i sl.

Na osnovu prethodnog, možemo reći da dizajniranje efektivnih timova u organizaciji obuhvata set sledećih aktivnosti:

- *Definisanje radnog zadatka tima* – zadatak tima mora biti jasno definisan, izdvojen od ostalih zadataka i značajan za organizaciju.
- *Definisanje autoriteta tima* – delegiranje zadatka timu za sobom povlači i delegiranje autoriteta, kako bi tim uspešno obavio zadatak.

¹³ Lipnack, J., Stamps, J.: Virtual teams: People Working Across Boundaries With Technology. John Wiley and Sons, Inc., Canada, p. 212. (2000)

Radmila Micić

- *Određivanje optimalne veličine tima* – optimalna veličina tima broji između 5 i 7 članova.
- *Struktura tima* – obuhvata: određivanje lidera tima i njegovih ovlašćenja, jasno definisanje uloge i zadataka za svakog člana tima ponaosob, načina rešavanja konflikata, i dr.
- *Izbor članova tima* – je kritična pretpostavka efektivnosti timskog rada. Da bi doprineli uspešnom obavljanju zadatka, članovi tima treba da poseduju kompetentna znanja iz svoje struke, konceptualne i interpersonalne veštine, dobre lične karakteristike, sklonost ka timskom radu i fleksibilnost.
- *Trening članova tima* – je oblik učenja, usavršavanja veština i razvoja sposobnosti pojedinaca u cilju stvaranja tzv. timskih igrača.
- *Sistem nagrađivanja i ocenjivanja performansi* – treba da podstiče kooperativnost i saradničke odnose u organizaciji. Potrebno je unapred definisati timske pokazatelje za uspeh ili neuspeh rada tima, kao i nagrade i kazne članovima tima za timski rezultat.

ZAKLJUČAK

U radu smo dali prikaz osnovnih determinanti za kreiranje efektivnih timova u organizaciji. Dinamizam faktora okruženja, oštra konkurencija, globalizacija poslovanja, razvoj informacione tehnologije aktuelizirali su timove i timski rad. Tim je oblik formalne organizacije zajedničkog rada ljudi koje povezuje zajednički cilj, zadatak i interes. Tim predstavlja grupu ljudi koja poseduje komplementarna znanja i sposobnosti, posvećena je zajedničkom cilju i svi članovi tima preuzimaju individualnu i kolektivnu odgovornost.

Da bi timovi bili efektivni, obezbedili sinergiju i organizacione performanse neophodno je da budu dobro dizajnirani. Dizajniranje efektivnih timova obuhvata set aktivnosti: definisanje radnog zadatka tima, određivanje optimalne veličine tima, definisanje timskih uloga, izbor adekvatnih članova tima, trening i sistem nagrađivanja, i dr.

U savremenim kompanijama, sa uvođenjem timskog rada znatno je povećana fleksibilnost organizacije, povećan je stepen decentralizacije odlučivanja i uključivanja zaposlenih u proces donošenja odluka. To se pozitivno odražava na organizacionu posvećenost radnika, povećanu motivisanost i lojalnost zaposlenih. Timska struktura ima sve odlike organskog dizajna, i doprinosi porastu fleksibilnosti, konkurentnosti, inovativnosti i decentralizaciji organizacije.

REFERENCE

1. Conny, A., Guido, H.: Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. *European Journal of work and organizational psychology*. Psychology Press, Taylor & Francis Group, 18 (3), 255. (2009)
2. Daft, R.: *Organization Theory and Design*. Western Publishing Company, 470. (1992)
3. Grinberg, Dž., Baron, R.: *Ponašanje u organizacijama*. Želnid, Beograd, 275. (1998)
4. Katzenbach, J.R., Smith, D. K.: The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71 (2), 111-120. (1993)
5. Kreitner, R., Kinicki, A.: *Organizational Behavior*. Irwin Mcgraw-Hill, 289. (1998)
6. Lipnack, J., Stamps, J.: *Virtual teams: People Working Across Boundaries With Techology*, John Wiley and Sons, Inc., Canada, 212. (2000)
7. Petković, M., Janićijević, N., Milikić, B.: *Organizacija-Dizajn, Ponašanje, Ljudski resursi, Promene*. Ekonomski fakultet, Beograd, 307. (2010)
8. Robbins, S.: *Organizational Behavior*. Prentice Hall, 287. (1998)

Radmila Micić

DESIGNING EFFECTIVE TEAMS IN THE ORGANIZATION

Radmila Micić
Faculty of Economy Priština-Kosovska Mitrovica

Abstract: Contemporary organizations do business in turbulent environment, so the ability to quickly respond to changes in the environment becomes a key factor for their survival. Trends in environment: globalization, rapid technological changes, demographic changes, tough competence have caused changes in organizations. Organizations are forced to leave the traditional way of doing business and introduce the teams. The teams are mostly represents as a group of people with complementary skills which are committed to a common purpose and whose members are responsible for the results they achieve. All the members of the team consider the goals of the team as their own goals. The significance of the teamwork for organization is in the fact that teams can make organization more flexible, innovative, competitive and more decentralized. The basic characteristics of teams, which have to be designed in order to achieve high performances, are being considered in this work. First of all the teams are defined. Then, the team typology and their characteristics will be shortly presented. The special attention in this paper is paid to creating the teams. The aim of this paper is to, having determined the basic characteristics of teams, and to point out the important moments in creating the effective teams.

Keywords: organization, teams, design, effectiveness