

TIM I TIMSKI RAD

Ima više definicija grupa ali većina njih grupu definiše kao

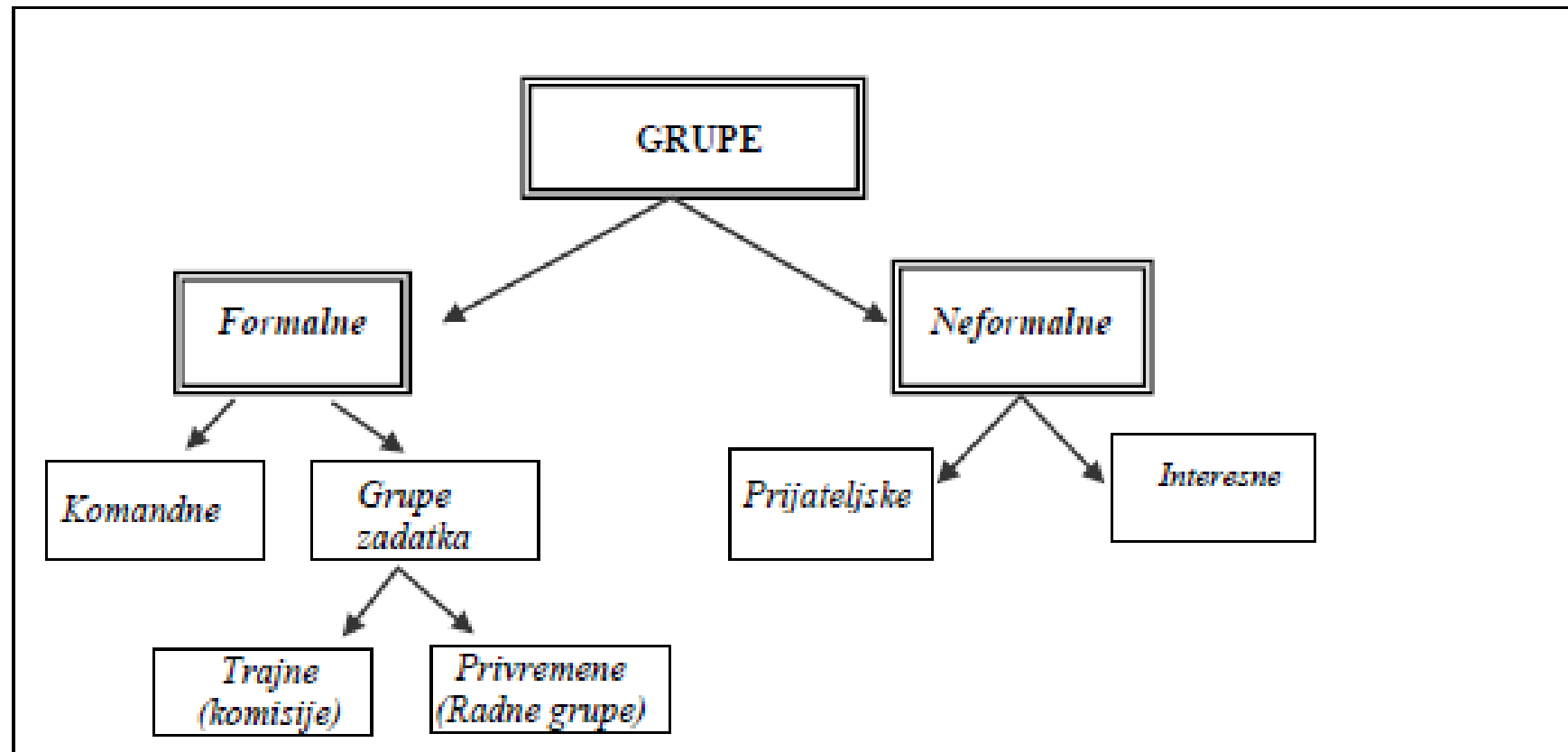
skup ljudi koji:

- a) stupaju u međusobne interakcije;*
- b) dele zajedničke ciljeve i interese;*
- c) održavaju relativno stabilnu strukturu odnosa;*
- d) percipiraju sebe kao grupu*

Grupa može nastati na dva načina:

1. planski i svesno zbog ostvarivanja nekog cilja;
2. spontano i nesvesno zbog zadovoljenja nekih potreba.

Glava V: GRUPE U ORGANIZACIJI



Slika V. 1: Vrste grupa u organizaciji

Grupa od 20 ili 30 članova jednostavno ne može da radi efikasno jer direktna međusobna komunikacija između svih članova grupe, koja je i osnova grupnog rada, jednostavno ne može da se ostvari.

Veličina grupe

Jedno istraživanje je merilo raspored vremena koje su članovi grupe koristili za govor u grupama različite veličine.

- Otkriveno je da je u diadama, grupama od dva člana, raspored vremena korišćenog za govor, u proseku 58% prema 42%. Dakle, uvek jedan član grupe više govori ali je razlika mala.
- U trijadama raspored vremena je 42% : 34% : 24%. Dakle, jedan član grupe uzima najviše vremena.
- U grupi od 4 člana odnos je sledeći: 37:27:21:16.
- U grupama od pet članova jedan od članova uzima 39% vremena za sebe dok onaj koji najmanje učestvuje u govoru zauzima samo 9% vremena.
- U grupama od 8 – 10 članova član koji najviše učestvuje uzima oko 50% vremena dok onaj koji najmanje učestvuje uzima samo 2% vremena.

Veličina grupe

U jednom istraživanju obrazovano je sukcesivno više grupa sa različitim brojem članova koje su imale zadatak da prodiskutuju određeni problem i nađu rešenje. Po završetku rada grupe, njeni članovi su ispitivani o veličini grupe: da li je ona bila premala ili prevelika? Istraživanje je obuhvatilo grupe veličine od 2 do 7 članova. Evo mišljenja članova grupe o poželjnoj veličini grupe

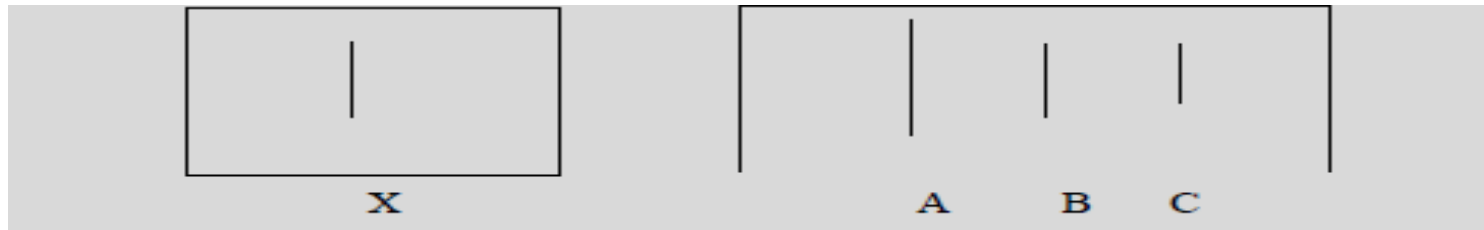
Broj članova grupe	Premala	Prevelika
2	34	0
3	17	0
4	11	0
5	0	0
6	0	14
7	0	13

Eksperiment o konformizmu koji je izveo Solomon Asch.

Pronaći pravu sa prve slike na drugoj slici.....

Pogrešnih odgovora – 1%

Nakon eksperimenta – pogrešnih odgovora 35%



Zabušavanje u grupi

Primer zabušavanja u grupi nalazimo u jednoj priči sa dalekog istoka. Pet putnika slučajno su se zajedno našli u jednom prenoćištu pored puta. Rešili su da zajednički pripreme pirinčanu kašu za večeru. Po dogovoru, svako je trebalo da iz svoje torbice izvadi po šaku pirinča i sipa je u kotao. Tako su i uradili – svaki je putnik zavlačio šaku u svoju torbu, vadio je i zatim je zavlačio u zajednički kotao. Kada je kaša bila gotova, oni su je brzo pojeli i legli da spavaju bez reči. Ujutro su svi otišli pre zore, posramljeni i bez reči. «Kaša» koju su pojeli je bila čista voda – niko nije sipao pirinač u nju nadajući se da će to uraditi oni drugi.

Grupno odlučivanje

Prednosti grupnog odlučivanja su:

- Koristi se više znanja i više informacija
- Prisutno je više pristupa problemu
- Veće je prihvatanje i bolja motivisanost da se primeni rešenje
- Članovi grupe bolje razumeju odluku ako su i sami učestvovali u njenom donošenju.

Nedostatci grupnog odlučivanja su:

- Grupa je sklona da prihvati prvu soluciju koja se iznese
- Grupom često ovlada dominantan pojedinac što onemogućuje pozitivan doprinos ostalih članova grupe.
- Po donošenju odluke u grupi se stvara odnos tipa "dobitnik - gubitnik"
- Članovi grupe ulaze u proces odlučivanja sa svojim prethodno preuzetim obavezama prema trećim licima
- Grupno odlučivanje zahteva znatno *više vremena nego individualno*.

Efikasan tim predstavlja:

- grupu ljudi koji imaju iste ciljeve i želju da završe isti posao
- grupu ljudi koja uživa u zajedničkom poslu i pomoći jednih drugima
- grupu ljudi koja je pristala na zajednički rad i dostizanje zajedničkih ciljeva
- grupu različitih specijalista koji su koncentrisani na ostvarenje zajedničkih ciljeva
- grupu ljudi koja pokazuje lojalnost zajedničkom poslu i vođi tima
- grupu ljudi koji ostvaruju timski duh i visok timski moral.

Koristi od timskog rada:

- rezultat tima nadmašuje zbir pojedinačnih rezultata članova tima
- složeni problemi mogu biti valjano rešeni
- kreativne ideje se podstiču od članova tima
- porast podrške od strane članova tima
- timovi ulivaju znanje
- timovi promovišu organizaciono učenje u postavljanju posla
- timovi promovišu samootkrivanje i promovisanje
- timovi cene prednost diverzifikacije.

Osnovne karakteristike efikasnog tima:

- mala veličina
- komplementarne veštine
- zajednički cilj
- specifični ciljevi
- zajednički pristup
- zajednička odgovornost.

Glavne karakteristike neefikasnog tima su:

- frustracija
- konflikt i nezdrava konkurencija
- neproduktivni sastanci
- nedostatak poverenja u vođu tima.

Najvažnije koristi od efikasnog tima:

- ljudi zajednički rešavaju probleme
- lakše se rešavaju konflikti
- timski rad ohrabruje kreativnost
- članovi tima daju podršku međusobno
- stvara se međusobna zavisnost
- jača kolektivna snaga tima
- poboljšava se komunikacija
- poboljšava se kvalitet donošenja odluka
- povećava se zadovoljstvo u radu
- dobija se sinergetski efekat.

Prva stvar o kojoj treba voditi računa jeste veličina tima.

Mali timovi možda neće imati sve potrebne veštine da bi se generisala raznovrsnost mišljenja.

- **Manji timovi su povoljnija forma kad:**
- postoji visoka medjuzavisnost izmedju članova grupe/tima (treba im vreme da rade zajedno)
- Kada tim radi u dinamicnom radnom okruženju sa brzim promenama
- ako je potrebno održavati puno kratkih sastanaka

..preveliki timovi su nezgrapni (tromi) i cesto frustrirajući za svoje članove.

- **Veći timovi su povoljnija forma rada kada su:**
- članovi iskusni timski igrači koji zahtevaju manje podrške, manje supervizije ili vođenja
- poseduju širok spektar veština neophodan za uspeh tima (npr. rešavanje veoma kompleksnih problema)

VRSTE TIMOVA po Yuklu:

- funkcionalni timovi
- multifunkcionalni
- samoupravni timovi
- samodefinišući
- timovi top menadžmenta

Faze u razvoju projektnih timova

- faza formiranja
- olujna faza
- faza normiranja
- faza funkcionisanja
- faza rasformiranja.

Faza formiranja:

- međusobno upoznavanje članova tima
- sagledavanje svrhe i ciljeva od strane članova tima
- utvrđivanje načina rada i vođenja
- određivanje uloga pojedinaca
- podjela odgovornosti i ovlašćenja
- određivanje rokova
- određivanje potrebnih resursa isl.

Olujna faza:

- neslaganja
- konflikti
- problemi

Rešenje

- otvorenim razgovorom
- približavanjem stavova
- razvijanje osećaja za pripadnost timu.
- velika uloga rukovodioca tima

Faza normiranja (faza kooperacije i saradnje):

- efikasniji rad članova tima
- povećano poverenje i povezanost projektnog tima
- povećana produktivnost
- spremnost na zajedničku odgovornost isl.

Faza funkcionisanja (faza zrelosti):

- prevaziđeni konflikti i neslaganja
- zajednički deluje
- dobro poznavanje ciljeva, svrhe i uloge svakog pojedinca
- razvijen osećaj pripadnosti tima
- odgovornost rukovodioca da održi entuzijazam i zadovoljstvo članova tima.

Prema Stuckenbrucku i Marshalu proces stvaranja tima sadrži sledeće faze:

- plan za formiranje tima
- pregovori sa članovima tima
- organizovanje tima
- održavanje prvog sastanka
- postizanje lojalnosti članova tima
- izgradnja kanala komunikacije
- usmeravanje aktivnosti
- kontinuirani razvoj tima.

Dizajniranje efektivnih timova

- Definisanje radnog zadatka tima.
- Definisanje autoriteta tima (autonomije).
- Određivanje optimalne veličine tima.
- Struktura tima.
- Izbor članova tima.
 - Znanje, kompetencije.
 - Sposobnosti i veštine.
 - Ličnost članova tima.
 - Preferencije ka timskom radu i fleksibilnost.
- Trening članova tima.

Uzroci nastajanja konflikta

