

Timski rad

Seminarski rad u okviru kursa
Tehničko i naučno pisanje
Matematički fakultet

Ivana Jordanov
ivana.jordanov47@gmail.com

Sažetak

Kao i mnogi drugi ljudi zaposleni u firmama i informatičari će dolaziti u situaciju gde je nazaobilazno saradivati sa grupom. Svaki tim je grupa, ali nije svaka grupa tim, a najbolji vid saradnje je *timski rad*. S toga će u ovom radu biti opisane odlike i pravila timskog rada.

1 Uvod

Pod timom se podrazumeva poseban oblik formalne organizacije *zajedničkog* rada manjeg ili većeg broja ljudi, koje povezuju postavljeni zadaci i ciljevi, planirani poslovi i isti ili približno isti motivi i interesi [1]. Drugi kažu da je tim oblik formalne organizacije *zajedničkog* rada ljudi, koje povezuje misija, cilj, zadatak i interes [5]. Kao što se već može naslutiti, suština timskog rada leži u zajedništvu. Svi članovi tima imaju zajednički cilj i, mada članovi dobijaju različite poslove, povezuje ih zajednička odgovornost za opstanak timskog rada i celokupnog projekta. Poslovi među njima su podeljeni tako da svako dobija deo u kom je najbolji. To ne znači da se timom može nazvati bilo koja grupa ljudi čiji su poslovi podeljeni prema njihovim afinitetima makar im i cilj bio isti. Na primer, kada u firmi 10 radnika dobije različite poslove koji se tiču jednog predmeta svim radnicima je cilj da svoj zadatak odrade što bolje da bi dobili povišicu, ali uspeh ma kojeg od njih 10 ne utiče na uspeh ostalih i ne samo uspeh nego i neuspeh. To je jedan od razloga zašto se takva atmosfera ne može nazvati timskom, jer u timu dostignuce jednog člana utiče na sve ostale, ako ne utiče direktno na tuđi posao, onda indirektno jer poboljšava krajnji rezultat njihovog zajedničkog rada. Drugi razlog zbog kojeg ovo nije timski rad je egzistencija šefa. U timu su svi članovi jednaki i zajedno određuju kome će pripasti koji zadatak. Isto tako ne postoji šef koji će nadgledati druge kako rade, već je tu ceo tim da kriticki sagleda rad pojedinca i konstruktivno ga iskomentariše, da savet ili pruži pomoć ukoliko je potrebna.

U ovom radu opisan je način funkcionisanja jednog tima u poglavlju 2 i povučena je crta između pojmova tim i grupa u poglavlju 3. Opisane su vrste timova koji postoje (poglavlje 4). U poglavlju 5 predstavljeni su najčešći problemi u okviru jednog tima, kao i načini za njihovo prevazilaženje. Na samom kraju iznešene su osnovne prednosti i mane timskog rada (poglavlje 6).

2 Organizacija tima

Svaki tim prolazi kroz 4 faze:

Faza formiranja

U ovoj fazi donose se važne odluke. Članovi se upoznaju, određuju cilj, ustanovljavaju pravila po kojima će raditi, dele ovlašćenja i odgovornost, određuju rokove i resurse koje će koristiti. Važno za ovu fazu je što u njoj dolazi do određivanja vođe tima. Vođa nikako ne dobija ulogu **šefa**. Uloga vođe je da brani ugled svojih članova, motiviše druge, a samo vrhunske vođe mogu da osećanje zajedničke odgovornosti transliraju na sve članove tima. „Sposobnost artikulacije uverljive vizije koja služi kao pokretačka snaga skupine možda je upravo najvažniji doprinos dobrog vođe tima. Harizmatični vođa može da održi tim kada sve ostalo propadne” [2]. Vođa može biti kompletni (ima idejni i organizacijski talenat), idejni (ima originalne ideje, ali nema organizacijski talenat da bi ih ostvario), organizacijski (nema vlastite ideje, ali ume izuzetno dobro da organizuje), slučajni (ne poseduje nikakve kvalitete za ovu ulogu)

Olujna faza (krize)

Pošto svi iznose svoje ideje, neminovno je da makar dva člana imaju različite stavove. Zato nastaje pravi konstruktivni haos. Dolazi do konflikata, članovi počinju da sumnjaju u ostvarljivost ciljeva, manjkava motivacija, nekad čak dolazi i do agresije. Najvažnije za ovu fazu je dobra komunikacija.

Normalizacija

Rešavaju se konflikti iz olujne faze. Jača poverenje i saradnja među članovima tima. Polako dolazi do harmonije i može da se krene na dogovoreni posao.

Stvaralačka faza

Drugačije se naziva faza pune efektivnosti. Tim je spreman da se potpuno posveti poslu. Svi su maksimalno motivisani ali vođa još ne može da odahne. To što je sve na svom mestu ne znači da nešto ne može da iskrсне. Ukoliko nekom članu zatreba pomoć ostali moraju biti spremni da je pruže, eventualno zajedno smisle plan B.

3 Šta tim nije

Timovi najčešće bivaju pomešani sa grupom, mada među njima postoje znatne razlike. Najupečatljivija razlika je u **organizaciji** 1. Dok članovi tima imaju komplementarno znanje, konsenzus, zajednički cilj, i sinergiju, grupu ne odlikuje ništa od toga. Zato je timski daleko bolji oblik rada od grupnog. Na primer, kako se u grupi odluke donose glasanjem može se desiti da 4 od 10 članova nije zadovoljno njom. Sad zamislimo da se pri tom glasanju određivao cilj grupe. Da li će tih četvoro ljudi dati svoj maksimum? To već zavisi od njihove ličnosti, ali ono što ne zavisi je činjenica da oni neće biti motivisani koliko ostali. Ako cilj grupe nije njihov cilj, a oni i dalje obavljaju svoju dužnost, to znači da imaju neki lični cilj, a nije isključeno da težnjom ka sopstvenom ugrožavaju cilj grupe. Dok u timu postoji vođa, u grupi to mesto zauzima šef 1. Kako pravi vođa treba da postupa, najbolje se vidi u primeru japanskih firmi. Tamo se radnik smatra najvažnijim resursom što neretko dovodi do toga da se i po penzionisanju stari radnici vraćaju u firmu da provere mogu li u nečemu pomoći.

Slika 1: Šef i vođa

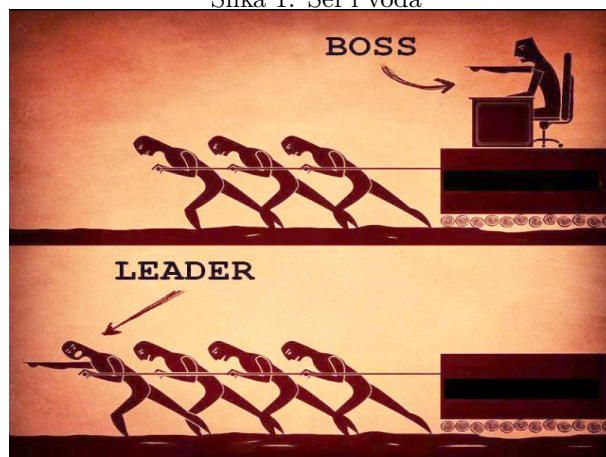


Tabela 1: Razlika grupe i tima

	GRUPA	TIM
odgovornost	individualna	individualna i grupna
motivisanost	mala	velika
ciljevi	individualni	zajednički
donošenje odluka	glasanje	konsenzus
sinergija	nema	i do 30 %
ego	individualni	kolektivni
hijerarhija	posotji	minimalna
veštine	neusaglašene	usaglašene
organizacione promene	neotporne	otporne
samostalnost	mala ili nikakva	velik stepen

4 Vrste timova

4.1 Upravljački timovi

Upravljački timovi se drugačije nazivaju menadžment timovi. Njihov osnovni zadatak je rješavanje organizacionih problema i zalaganje za razvoj i rast preduzeća. Ovakvi timovi postoje iz potrebe da se upravljanje preduzećem poboljša tako što će iz ruku individue pasti u ruke tima.

4.2 Krugovi kvaliteta

Ovu vrstu predstavljaju radnici neke firme koji se sastaju van radnog vremena razmatrajući način za poboljšanje kvaliteta svoje firme u bilo kom aspektu. Kvaliteti krugova obično broje 8–10 članova. Iako je nastala u Americi, ova vrsta timskog rada više je urodila plodom u Japanu. Prosto objašnjenje je činjenica da je u ovakvim timovima bitna vezanost članova za firmu koja se ne postiže u Americi jer, ukoliko firma upadne u finansijsku krizu, prva solucija je otpuštanje radnika. Time radnici ne

stiču utisak da im je posao druga kuća te kao takvima nerealno je očekivati da bi mogli da se upuste u timski rad čiji je cilj već gore pomenut.

4.3 Radni timovi

Timovi formirani za jedan tačno određen projekat koji traju samo dok se on ne završi nazivaju se radnim. Prema stepenu samostalnosti ovi timovi se dele na *timove za rešavanje problema* i *samoupravne timove*

4.3.1 Timovi za rešavanje problema

Stepen samostalnosti ovih timova je relativno mali jer o važnim stvarima oni ne donose odluke. Članovi tima ne biraju svoj cilj, već su oni odabrani od strane osnivača tima s namerom da potpomognu ostvarenje unapred smišljenog cilja. Osnivač ovakvog tima bira njegove članove vodeći se njihovim sposobnostima i znanjem. Ovakvi timovi najčešće broje do 10 članova.

4.3.2 Samoupravni timovi

Ovi timovi imaju visok stepen samostalnosti. Za razliku od prethodnog koji je, u neku ruku, hijerarhijski bio potčinjen osnivaču, u ovom timu vlada jednakost i tolerancija. Pored nehijerarhijskog uređenja, samostalnost se ogleda i u individualnoj i kolektivnoj odgovornosti i samostalnom uređenju (određivanju ciljeva, sredstava, članova). Druga razlika u odnosu na timove za rešavanje problema je ta što članovi ne moraju biti eksperti za pojedine oblasti već član može biti i nekvalifikovan sve dok njegovo zaduženje to ne iziskuje. Samostalni timovi se ne bave isključivo jednim problemom (projektom ili zadatkom) te njihovo postojanje nije vremenski ograničeno.

4.4 Virtuelni timovi

Virtuelni timovi su specifična vrsta timova čiji se članovi retko kad ili nikad ne sastaju, ali zbog kompjuterskih tehnologija njihova komunikacija nije narušena. Osim internetom, komunikacija se postize i telefonom, faksom ili video-konferencijom. Zbog toga što su „uvek” u svojoj kancelariji (jer svako ima svoju kancelariju - mesto gde im se nalazi posrednik za komunikaciju) mogu da rade kad god i koliko god žele. Dakle, rad virtuelnih timova nije ograničen prostorom i vremenom. Najbolja stvar u svemu ovome je što stručnjaci iz različitih delova sveta mogu biti jeftino okupljeni u tim. Ovakav tim ima oko 15 članova najčešće. Problemi kojima su virtuelni timovi više podležni od drugih su jezičke, kulturne i religijske barijere, otežano motivisanje i jačanje timskog duha [4].

5 Konflikti i drugi problemi

5.1 Konflikt interesa

Ovaj konflikt ne nastaje kada dve osobe imaju različite interese već kada makar jedna krene da zadovolji svoj na uštrb druge. Tada dolazi do nadmetanja članova tima oko materijalnih ili nematerijalnih dobara (novac, pozicija, uticaj). Rešavanje ovog problema leži u kooperativnosti.

5.2 Konflikt vrednosti

Konflikt vrednosti je najteži konflikt koji tim može imati. Kako svako ima od detinjstva usađeni moral, tako svako ima svoje principe u radu. Kada članovi sa različitim principima u radu čine isti tim dolazi do potrebe da se ponovo organizuje sistem vrednosti na kome će tim biti baziran, te se u pitanje dovodi cilj tima i postavlja se pitanje čemu težimo i kako to želimo da postignemo. Za rešavanje ovog sukoba najvažnija je tolerancija i spremnost na kompromis.

5.3 Konflikt informacija

Ovaj konflikt dolazi u dva slučaja. Prvi slučaj je da se jedan deo rada tima bazira na protivrečnim informacijama usled neobaveštivosti, a drugi slučaj je da je jedna informacija loše preneti ili neshvaćena od strane drugog člana. U oba slučaja bit problema je u komunikaciji što se lako rešava, komunikacija se unapredi i uvedu se pravila o protoku informacije.

5.4 Konflikt u odnosima

Konflikt u odnosima dovodi do tenzije i nerazumevanja. On nema objektivni razlog već uzroci mogu biti negativna osećanja, predrasude, pogrešna procena, loše mišljenje o drugom članu itd . . . Jedino važno je što pre uvideti ovaj problem i, uz volju razumevanja drugog člana, razgovarati o tome, a ključ rešenja je povratna informacija.

5.5 Strukturalni konflikt

Konflikt uzrokovan spoljašnjim faktorom (vremenskim ili prostornim ograničenjem) koji utiče na postizanje dogovora je strukturalni konflikt. Svi članovi tima moraju biti uključeni u rešavanje ovakvih problema.

5.6 Rešavanje konflikta

Koraci za rešavanje konflikta:

1. Priznavanje da problem postoji i njegovo iznošenje
2. Analiza problema
3. Traženje rešenja

5.7 Loša komunikacija

Postoje četiri vrste osoba prema načinu komunikacije: defanzivna (izbegava komunikaciju), neutralna (iziskuje potsticaj na razgovor usled nedostatka motivacije), optimalna (ostavlja pozitivan utisak, ume da sluša) i ofanzivna (ne ume da sluša, voli da dominira, ima previše energije). Treba biti dobar sagovornik kako bi se izbegla loša komunikacija. Kada osobe govore tempom od oko 200 reči u minutu dolazi do teškoće slušanja jer je čovek sposoban za razumevanje čak tri puta više reči, tako mu ostaje vreme da odluta u mislima. Vrste (ne)slušanja:

- Pseudoslušanje — osoba se usredsređuje na govor tela, ali ne sluša
- Jednoslojno slušanje — primanje samo jednog dela poruke, a drugi se zanemaruje
- Selektivno slušanje — sluša samo ono što ga zanima

- Otimanje reči — slušalac nastoji da što više govori
- Slušanje u zasedi — slušanje radi napada sagovornika
- Pravo slušanje — nastojanje slušaoca da shvati sve što se govori

5.8 Nedostatak motivacije

Da bi tim postojao ljudi moraju biti otvoreni za komunikaciju, slušanje, saradnju, razmišljanje o novim idejama, rešavanje problema... Sve to iskazuje psihički napor koji niko ne bi uložio da nema motivacije. Zato je nedostatak motivacije opasan problem u timskom radu. Nedostatak motivacije se može reprezentovati kašnjenjem na posao, odustajanjem od posla, nedostatkom samopouzdanja, anksioznosti, ravnodušnosti prema poslu, čestom izazivanju konflikata, nespemnosti preuzimanja odgovornosti itd. Da bi se ovaj problem rešio treba ga najpre prepoznati, a onda utvrditi zašto je došlo do toga. Uzroci variraju od najbanalnijih do onih koji se teže otklanjaju. Na primer, ukoliko se neko mnogo trudi ali ne pokazuje dovoljno dobre rezultate kao ostali to ga može demoralisati i isfrustrirati. Ta frustracija dovodi do agresivnosti koja biva ispoljena na, ni krivim ni dužnim, saradnicima, tj. drugim članovima tima [3].

6 Prednosti i nedostaci timskog rada

Još u najranijim civilizacijama čovek je bio svestan da postoje poslovi koje sam ne može da obavi. Najpre, to su bili fizički poslovi, a kasnije se ispostavilo isto i sa psihičkim. Postoje mnogi razlozi na osnovu kojih se pretpostavlja da će timski rad biti glavni oblik rada u budućnosti. Navedeni su samo neki od tih razloga uključujući i mane:

Prednosti timskog rada:

- bolji rezultati poslovanja
- povećana motivacija za rad
- efikasnije odlučivanje
- racionalna iskorišćenost ljudskih resursa

Nedostaci timskog rada:

- stres i frustracija
- ograničen razvoj liderstva
- bojazan od prezasićenosti timskim radom

7 Zaključak

Osoba koja širi pozitivnu energiju i otvorena je za saradnju, da sasluša druge članove ne bi trebalo da ima bojazni da je neko neće saslušati u iznošenju svog mišljenja. Timski rad podrazumeva dobro poznavanje članova tima. Treba znati njihove osobine i njihove mane, biti spreman priskočiti u pomoć, ali ni ne oklevati zatražiti istu.

Da je timski rad bolji od individualnog pokazala je praksa, jer najbolji rezultati se postižu kombinacijom društvene inteligencije i kognitivnog bogatstva.

S obzirom da su za sve ono što danas znamo zaslužni milioni naučnika,

istraživača i pronalazača, preambiciozno je očekivati da jedna osoba može da se izbori sa svakom od tih informacija podjednako kvalitetno. Dakle, odgovor na pitanje:

„Zašto timski, a ne individualni rad?”

je japanska poslovice

„Niko od nas nije tako pametan kao svi mi”.

Literatura

- [1] Biljana Bogićević. *Menadžment ljudskih resursa*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, 2004.
- [2] Daniel Goleman. What makes a leader. *Organizational Influence Processes (Porter, LW, et al. Eds.)*, New York, ME Sharpe, pages 229–241, 2003.
- [3] Mijo Nikić. Temeljna načela timskog rada. *Diacovensia*, 12(1):115–129, 2004.
- [4] Goran Pavičić. Timovi i timski rad. 2012.
- [5] M Petković, N Janićijević, and B Bogićević Milikić. Organizacija. *Ekonomski fakultet, Beograd*, 17, 2008.