

MENADŽERSKI ASPEKTI TIMOVA I GRUPA

UDK: 005.336.1:005.551

Originalni naučni rad

Rezime:

Тема овог рада су тимови и групе. Оно што ћемо прво издвојити су неке основне дефиниције група, затим ћемо набројати њихове карактеристике, као што су колективни циљеви, међуљудски односи, величина, кохезија, правила понашања, статус, улога и објаснили сваку посебно у пар реченица. Потом, ћемо навести општу и највећу поделу група на формалне и неформалне и рећи понешто о њиховим подврстама и о њима самима. Посебну пажњу ће нам привући фазе развоја група, којих има пет и то су формирање, сукобљавање, нормирање, функционисање и распуштање. Следеће што ћемо урадити је дефинисање тима, као посебну врсту групе; дефинисање тимског рада, али и факторе који утичу на ефикасност тимова. Тимове можемо поделити на више начина. Рецимо, у зависности од врсте посла који се обавља у тиму, разликујемо услужне, саветодавне, пројектне, производне, акцијске и менаџмент тимове. На крају, ће нам остати да побројимо предности и недостатке тимова, као и опште разлике између тимова и малих група.

Кључне речи: група, тимови, тимски рад, мета тим.

⁵⁹ Univerzitet Megatrend, Beograd, Republika Srbija; e-mail: milovarovsic@gmail.com, ORCID: [0000-0003-3153-2117](https://orcid.org/0000-0003-3153-2117)

⁶⁰ Visoka škola biznisa, Niš, R. Srbija, email: rvgetman@yahoo.com, ORCID [0000-0002-5352-4567](https://orcid.org/0000-0002-5352-4567)

Uvod

Група је скуп људи који су на наки начин узајамно повезани заједничким интересима и међу којима постоји неизостављени узајамни однос. Универзалне особине које важе за све групе, дакле, могу бити заједнички интереси, међуљудски односи или интеракције, величина, кохезија или привлачност, правила понашања, статус, улога. Снага која привлачи чланове групе је веровање у циљеве те групе. У зависности од тога какве циљеве менаџери постављају за обављање послова, разликујемо ниске и високе циљеве. У односу на степен формализације, разликујемо формалне и неформалне међуљудске односе. Према броју чланова, можемо разликовати велике, средње и мале групе. Групна кохезија може бити позитивна и негативна, у зависности од циљева, величине и правила понашања групе и представља привлачност групе за њене чланове. Правила понашања подразумева споразум чланова групе о начину на који се требају понашати. Рангирање људи у друштву или организацији представља статус, а улога је скуп понашања, које се очекује од особе на датом положају. У литератури је честа подела на формалне и неформалне групе. Формалне произилазе из формалне шеме организације, а неформалне настају из природне потребе људи да се удруже са другим људима. Постоје пет фаза у развоју групе, то су формирање, сукобљавање, нормирање, функционисање и распуштање. Тим је најзначајнија група у организацијама. Најбитнија одлика тима, да би био ефикасан је обим чланова и садржај сарадње. Тимски рад је структурисана, мала група која има јасно дефинисану поделу задатака између чланова тима. Тимови се могу поделити у зависности од врсте посла коју обављају, па тако разликујемо менаџмент,

радне, виртуелне и пројектне тимове, али и кругове квалитета.

Grupa u menadžment modelu

Самим рођењем, човек као друштвено биће, налази се увек у некој групи као што су на пример: јаслице, породица, забавиште, школа, пријатељи, колеге, црква, братство, професионалне групе, радне групе, спортски клубови, итд.

Групе су наравно дефинисане на више начина и у зависности од аутора. Неке од универзалних дефиниција су следеће:

1. „Групе су производ међусобних узајамних односа људи кроз формалне или неформалне контакте.“⁶¹
2. „Група је скуп људи који су на неки начин узајамно повезани заједничким интересима и међу којима постоји неизостављени узајамни однос.“⁶²
3. „Група је скуп два или више појединаца у интеракцији, са стабилно постављеном шемом заједничких односа, који имају истоветан циљ и који себе виде као групу.“⁶³
4. „Група је скуп две или више особа које утичу једна на другу, међусобно су зависне и удружују се се да би оствариле одређене циљеве.“⁶⁴

С обзиром да у групама постоје вође и следбеници, неке групе могу бити без вођа, али на кратак временски

⁶¹ Mašić B., Dželetović M., *Uvod u menadžment*, Inovacioni centar Fakulteta bezbednosti Univerziteta u Beogradu: Akademska knjiga, Beograd, 2015, стр.261

⁶² Wren D., Voich D., *Menadžment: proces, struktura, ponašanje*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 2001, стр.353

⁶³ Grinberg Dž., Baron R., *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998, стр.264

⁶⁴ Robbins S.P., Coulter M., *Menadžment*, Data Status, Beograd, 2005, str.370

период, све док се не појави неко ко ће је водити. Међутим, вођа без следбеника, не представља групу.

Тешко је одредити особине које би важиле за све групе, јер су оне веома широк појам⁶⁵. Групе имају следеће карактеристике, као што су:

- 1) Заједнички циљ или интерес
- 2) Међуљудски односи
- 3) Величина групе
- 4) Групна кохезија
- 5) Правила понашања
- 6) Разлике у статусу
- 7) Улоге

Да бисмо се уклопили у неку групу, морамо се понашати као и ти чланови групе. То чинимо тако што ћемо се, на пример, облачити у складу са прописима те групе, укратко, треба да се солидарисемо. Наравно, увек постоје изузеци томе.

Да би обезбедили спровођење норми, чланови групе су измислили, такозване *дисциплинске мере* као што су: сарказам, миловање и исмејавање. Оно што је занимљиво, је то да су за јак физички ударац у горњи део руке сваког члана групе, који прекрши неко правило понашање, названо „миловање“.

Menadžerski aspekti timova

Тим, уопштено речено, је најзначајнија група у организацијама, који се формира ради обављања одређеног задатка у одређеном временском периоду, уз сарадњу и координацију свих његових чланова. Организациона психологија и организационо понашање

⁶⁵ Galjak, I. (2022) "Pravno uređenje inventarisanja u javnom sektoru. " Revijaprava-javnog sektora 2.1: 27-43.

за предмет истраживања имају тимове, а социјална психологија мање групе.

Тимови, као и групе садрже процес његовог формирања, рада и распуштања. Важан чинилац сваког менаџера је *познавање и искуство* у тимском раду.⁶⁶

Фактори који утичу на ефикасност тимова у обављању задатка су: конструктивно управљање и решавање сукоба, слободно расправљање о идејама и емоцијама, способности и одговорности тима да открије неки проблем и реши га на својствен начин, прилагодљивост ситуације у датом тренутку, радно и управљачко учешће тима, одговорност и прихватање чланова према циљевима и степен споразумевања. Оно што је најбитније да би тим био ефикасан је *обим чланова и садржај сарадње* тима на решавању задатка.⁶⁷

Рад у малој групи, која има своју структуру, али постоји јасно дефинисана подела задатака између чланова, који поседују додатна знања и способности неопходна за уређени рад на заједничком циљу, представља *тимски рад*.

Успешност тимског рада зависи од тога да ли чланови тима имају јасан заједнички циљ, затим од осећања припадности и заједничке одговорности, спремности да се ради у тиму и да имају додатна знања и вештине, тј. способности.

Процес тимског рада усмерава лидер или вођа, али и врши селекцију чланова тима на основу њихових професионалних и личних надлежности.

Способност чланова тима огледа се у томе да су спремни за тимски рад, да развијају међусобно поверење, поштовање и да пружају једни другима помоћ и подршку.

⁶⁶ Mašić B., Dželetović M., *Uvod u menadžment*, Inovacioni centar Fakulteta bezbednosti Univerziteta u Beogradu: Akademska knjiga, Beograd, 2015, стр.264

⁶⁷ Jovanović P., *Leksikon menadžmenta*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2003, стр.312

Тимски рад подразумева и процес прављења тима, односно постепено изграђивање односа и услова за ефикативан рад. Као што је већ речено, прва фаза у тимском раду је формирање тима, затим имамо период кризе, фазу нормализације и фазу пуне активности, која се још зове и стваралачка фаза.⁶⁸

Предности тимова према Чаку Вилијамсу су:

1. повећавају задовољство клијената, тако што решавају њихове проблеме
2. побољшавају квалитет производа и услуга, јер су директно одговорни за квалитет
3. повећавају задовољство својих запослених, тако што запослени побољшавају и усавршавају своје вештине

Недостаци тимова према Чаку Вилијамсу су:

1. висока почетна флукуација, услед ношења велике одговорности, долази до тога да чланови одустају од тимова
2. ленчарење у организацији, односно ослањање на другог да ће урадити посао уместо њих самих⁶⁹

Најбољи начин да упознамо свој тим и стекнемо увид у спектар способности, јесте разговором. То би било најефикасније радити као тим, тако што сви чланови упознају шта нуде други чланови у групи, на пример са којим знањем неко располаже. Поставимо свакој особи неколико конкретних питања као што су:

- 1) Која Вам је радна биографија, како овде, тако и у другим компанијама?
- 2) Коју сте школу завршили? Који степен стручне спреме?

⁶⁸ Jovanović P., *Leksikon menadžmenta*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2003, стр.312

⁶⁹ Mašić B., Dželetović M., *Uvod u menadžment*, Inovacioni centar Fakulteta bezbednosti Univerziteta u Beogradu: Akademska knjiga, Beograd, 2015, стр.266

- 3) Које су Вам јаче стране, а шта други кажу да добро радите?
- 4) Која су Вам интересовања и хобији?

У већини случајева, људи би одговорили на сва ова питања, на основу њиховог претходног искуства⁷⁰. Наравно, свако има своја интересовања и искуства не везана за посао којим се бавимо. Даље када би постављали питања, била би вероватно везана за претходна искуства у тимском раду, што би омогућило остатку тима да учи о радним преференција колега и о њиховом начину размишљања.

Примери таквих питања су:

- 1) Ваше најбоље тимско искуство и зашто?
- 2) Ваше најгоре тимско искуство и зашто?
- 3) Шта Вас посебно привлачи код тима, а шта одбија или са чим имате проблем?
- 4) Дефинишите доброг тимског играча, лидера?
- 5) Шта треба тим да уради, да бисмо дали све од себе?

Можда нећемо моћи одмах на сва питања да одговоримо, али је свакако добро и пожељно схватити предности и недостатке чланова тима, јер то помаже да тим напредује.⁷¹

Мета тим

Концепт мета тима предлаже најбољи начин управљања креативношћу велике размере кроз:

1. Ангажовање најбољих из категорије стручњака

⁷⁰ Milenković, N. (2023). Mogućnosti koriscenja aplikacija sa otvorenom licencom u razvoju programa. *ITB-informatika, tehnika, biznis*, 1(1), 33-48.

⁷¹ Innovation Teams: *Harvard business review press*, Boston, MA, 2015, стр.19-21

2. Уједињење тих стручњака да раде заједно ка истом циљу

Мета тим је, дакле, тим тимова. Прилично је јасно ко су најбољи из категорије стручњака и како навести цео мета тим да ради као целина и иде ка већем циљу. Проблем бизниса XX века је у томе што је постао плодан за вежбање не сарадње! Фирме су устаљено награђивале раднике, одељке и екстерне фирме за појединачна остварења. Школе то исто раде, чињећи колаборацију видом варања.

Мета тим са високим перформансама може унапредити организацију у кохерентни, агилни и мишићави ентитет, тј. може да увећа иновацију и смањи трошкове.⁷²

Разликовање између група и тимова

Неке битне разлике између обичне групе и тима:

1. У тимовима учинак зависи од индивидуалног доприноса и производа колективног рада, док код група учинак зависи од рада сваке индивидуа.
2. Припадници тима имају и заједничку приврженост сврси, а припадници групе имају само заједнички интересни циљ.
3. Припадници тима прихватају одговорност за индивидуалне и друштвене резултате, док припадници групе прихватају одговорност само за своје резултате.
4. Тимови уживају слободу да сами одреде своје циљеве, свој темпо и приступ послу без мешања управе, док код група се тражи да одговоре на захтеве које им управа постави.

⁷² Neumeier M., *The designful company*, New riders, Berkeley, 2009, стр.104-106

Разлози за коришћење тимова у односу на групе се виде у следећим карактеристикама:

1. Боље могућности за ангажовање и задржавање квалификованих радника
2. Бољи резултати (квалитет, продуктивност, профит)
3. Већа одговорност за промене
4. Већа флексибилност⁷³

Закључак

Да закључимо, као што је већ речено, од рођења човек, као друштвено биће, се налази у некој групи. Те групе могу настати планирано са одређеним циљем или спонтано. На основу тих група у којима се налази, човек стиче увид у одређена интересовања и карактеристика појединаца. Свака група има одређене карактеристике, које одређују њену ефикасност, функцију. Поред група, постоје и тимови, чија је основна карактеристика да се формирају ради обављања одређеног задатка у одређеном временском периоду, уз координацију својих чланова. По обављеном задатку, тимови се могу распустити. Свака индивидуа има потребу да буде у контакту са другим индивидуама. Формирањем група или тимова се лакше постиже жељени, заједнички циљ. Свака индивидуа може бити члан више група или тимова и на тај начин остварити све своје циљеве. Постојање група и тимова управо и служи томе да олакша остварење наших циљева, али и за лакше функционисање у овом свету, који стално, временом све брже напредује. Што се тиче менаџера, он мора да уважава значај група, да познаје групе и да зна како их најбоље искористити у

⁷³ Mašić B., Dželetović M., *Uvod u menadžment*, Inovacioni centar Fakulteta bezbednosti Univerziteta u Beogradu: Akademska knjiga, Beograd, 2015, стр.264-265

циљу унапређења, рецимо, пословања неког предузећа.

Библиографија

1. Grinberg Dž., Baron R., *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, 1998.
2. Innovation Teams: *Harvard business review press*, Boston, MA, 2015.
3. Jovanović P., *Leksikon menadžmenta*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2003.
4. Mašić B., Dželetović M., *Uvod u menadžment*, Inovacioni centar Fakulteta bezbednosti Univerziteta u Beogradu: Akademska knjiga, Beograd, 2015.
5. Galjak, I. (2022) "Pravno uređenje inventarisanja u javnom sektoru. " *Revija prava-javnog sektora* 2.1: 27-43.
6. Neumeier M., *The designful company*, New riders, Berkeley, 2009.
7. Robbins S.P., Coulter M., *Menadžment*, Data Status, Beograd, 2005.
8. Milenković, N. (2023). Mogućnosti koriscenja aplikacija sa otvorenom licencom u razvoju programa. *ITB-informatika, tehnika, biznis*, 1(1), 33-48.
9. Wren D., Voich D., *Menadžment: proces, struktura, ponašanje*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 2001.
10. <http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/timovi-grupe-i-timski-rad>
11. <http://link-university.com/lekcija/Definicija-ciljeva-pisane-poslovne-komunikacije/3342>
12. <https://sr.scribd.com/doc/29079198/GRUPE-I-TIMOVI#>
13. <https://www.biznis-akademija.com/5-vrsta-timova>

MANAGERIAL ASPECTS OF TEAMS AND GROUPS

Abstract:

The topic of this paper is teams and groups. What we will first highlight are some basic definitions of groups, then we will list their characteristics, such as collective goals, interpersonal relationships, size, cohesion, rules of conduct, status, role, and explain each one separately in a few sentences. Then, we will list the general and largest division of groups into formal and informal and say something about their subtypes and about them themselves. We will pay special attention to the stages of group development, of which there are five: formation, conflict, norming, functioning, and dissolution. The next thing we will do is define a team as a special type of group; define teamwork, but also the factors that influence the effectiveness of teams. Teams can be divided in several ways. For example, depending on the type of work performed in the team, we distinguish between service, advisory, project, production, action, and management teams. Finally, we will be left to list the advantages and disadvantages of teams, as well as the general differences between teams and small groups.

Keywords: group, teams, teamwork, meta team.

Datum prijema (Date received): 09.10.2025.

Datum prihvatanja (Date accepted): 23.11.2025.