Зборник радова Факултета техничких наука, Нови Сад

УДК: 5.96
ДОИ: https://doi.org/10.24867/36GI18Djuza

Фазе у формирању тимова

Stages of Team Formation

Јована Ђуза, *Факултет техничких наука, Нови Сад*

Студијски програм – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАЏМЕНТ

Кратак садржај – *Мастер рад истражује процес формирања и развоја тимова, као и значај појединих фаза за успешно функционисање тима у савременим организацијама. Посебна пажња посвећена је фазама формирања, конфликта, нормирања и извођења, њиховим основним карактеристикама, изазовима и утицају на комуникацију, сарадњу и ефикасност чланова тима. Практични део рада обухвата истраживање развијености појединих фаза тимског развоја, њихово међусобно поређење и анализу фактора који доприносе успешном преласку тима ка стабилном и продуктивном начину рада.*
Кључне речи: *тим, тимски рад, развој тима, фазе формирања тима*

Abstract – *The master's thesis examines the process of team formation and development, as well as the importance of individual stages for the successful functioning of teams in contemporary organizations. Particular attention is devoted to the forming, storming, norming, and performing stages, their main characteristics and challenges, and their impact on communication, cooperation, and team member effectiveness. The practical part of the thesis includes research into the development of individual stages of team development, their comparison, and an analysis of the factors that contribute to a team's successful transition towards a stable and productive way of working.*

Keywords: *team, teamwork, team development, stages of team formation*

НАПОМЕНА: Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је била проф. др Јелена Ћулибрк.

1. УВОД

У савременим организацијама тимови представљају један од најважнијих облика организовања рада. Глобализација, технолошке промене, сложеност пословних процеса и потреба за брзим доношењем одлука довели су до тога да се организације све мање ослањају искључиво на индивидуални рад. Повезивањем знања, вештина и искустава више појединаца омогућавају се квалитетније одлуке, ефикасније решавање проблема и развој иновативних решења. Тимски рад, међутим, не подразумева само окупљање више људи око истог задатка, већ организовану сарадњу, међусобну зависност и заједничку одговорност за резултате [1,2].

Функционалан тим не настаје одмах након окупљања чланова, већ се постепено развија кроз успостављање односа, расподелу улога, развој правила понашања и изградњу међусобног поверења [3]. У том процесу могу се јавити несигурност, неспоразуми и конфликти који утичу на продуктивност и квалитет сарадње. Циљ рада је да прикаже основне карактеристике тимског рада, објасни фазе развоја тима према Такмановом моделу [4,5] и анализира у којој су мери оне присутне у тимовима обухваћеним истраживањем.

2. ТЕОРИЈСКИ ОКВИР

2.1. Појам и значај тимског рада

Тимски рад представља координисано деловање две или више особа које размењују знања, информације и ресурсе ради остваривања заједничког циља. Његова суштина огледа се у позитивној синергији, односно у могућности да заједнички учинак надмаши збир појединачних доприноса [1]. Савремени приступ наглашава континуирану комуникацију, међусобно учење и прилагођавање променама, јер успешност тима не зависи само од стручности чланова већ и од начина на који они координишу активности и управљају међусобним односима [2].

Тим се најчешће одређује као мањи број људи са комплементарним вештинама, посвећених заједничкој сврси, циљевима учинка и начину рада за који се сматрају међусобно одговорним [3]. За разлику од радне групе, чији чланови могу обављати задатке релативно независно и одговарати превасходно за сопствени учинак, у тиму постоје изражена међузависност, колективна одговорност и заједнички резултат. Основне карактеристике успешног тима су јасни циљеви, комплементарне компетенције, отворена комуникација, поверење, дефинисане улоге, конструктивно решавање конфликата и способност прилагођавања.

Посебан значај има психолошка сигурност, односно уверење да чланови могу да изнесу мишљење, поставе питање или признају грешку без страха од негативних последица. Такво окружење подстиче учење, размену знања и иновативност [6]. Због тога је развој тима истовремено задатак лидера, чланова и организације

која треба да обезбеди јасне циљеве, ресурсе и културу сарадње.

2.2. Разлика између тима и радне групе

Иако се појмови тим и група често користе као синоними, њихово значење није исто. У радној групи чланови размењују информације и могу да раде у истој организационој јединици, али су њихови задаци и резултати углавном индивидуални. У тиму је рад чланова непосредно повезан: резултат једног утиче на рад осталих, а успех се процењује на основу заједничког учинка. Радна група може остварити збир индивидуалних резултата, док тим тежи синергији, односно резултату који по квалитету и обиму превазилази оно што би чланови постигли одвојено [3].

Прелазак групе у тим захтева јасну заједничку сврху, прихватање колективне одговорности и развој комплементарних улога. Стручност појединаца сама по себи није довољна уколико не постоји спремност за сарадњу, уважавање различитих перспектива и заједничко решавање проблема. Због тога организације приликом формирања тимова треба да воде рачуна не само о професионалним компетенцијама већ и о комуникационим способностима, стиловима рада и способности чланова да допуњују једни друге [7].

2.3. Фактори успешности тимова

Ефикасност тима зависи од међусобно повезаних индивидуалних, тимских и организационих фактора. На индивидуалном нивоу значајни су знање, мотивација, одговорност и способност сарадње. На нивоу тима посебно се издвајају јасноћа циљева, квалитет комуникације, усклађеност улога, поверење и начин доношења одлука. Организациони контекст обухвата стил лидерства, доступност ресурса, систем награђивања, технолошку подршку и културу која подстиче размену знања.

Лидер тима има различите задатке у зависности од степена развијености тима. У почетку је потребно више усмеравања и структурирања, док зрелији тимови захтевају делегирање и већу аутономију. Успешан лидер не настоји да елиминише сваку разлику у мишљењу, већ ствара услове да се неслагања изнесу аргументовано и претворе у извор учења. Истовремено, чланови треба да развијају заједничке менталне моделе, односно усаглашено разумевање циљева, приоритета и начина рада, што олакшава координацију и брзо реаговање у сложеним ситуацијама [8].

3. ФАЗЕ РАЗВОЈА ТИМА

Најпознатији модел развоја тима формулисао је Брус Такман 1965. године, издвајајући фазе формирања, конфликта, нормирања и извођења [4]. Модел је касније допуњен фазом завршетка рада и распуштања тима [5]. Његова вредност огледа се у томе што омогућава препознавање типичних образаца понашања и примену одговарајућих управљачких поступака. Ипак, фазе се у пракси не смеју посматрати као потпуно линеаран редослед, јер се тим, услед доласка нових чланова, промене задатака или организационих услова, може вратити на ранију фазу.

3.1. Фаза формирања

Формирање започиње окупљањем чланова и упознавањем са циљевима, задацима и очекивањима. Односи су углавном формални, комуникација је опрезна, а чланови настоје да оставе позитиван утисак и избегавају сукобе. Присутна је несигурност у погледу улога и начина рада, па је зависност од лидера изражена. Задатак лидера је да јасно дефинише циљеве, одговорности, правила комуникације и критеријуме успеха, као и да подстакне међусобно упознавање и осећај припадности.

3.2. Фаза конфликта

У фази конфликта чланови слободније изражавају ставове, због чега долази до неслагања око начина рада, расподеле задатака, одговорности и утицаја у тиму. Продуктивност може привремено опасти јер се део енергије усмерава на међусобне односе. Конфликти, међутим, нису нужно негативни: када су усмерени на проблем, могу подстаћи критичко размишљање и довести до квалитетнијих решења. Улога лидера је да обезбеди отворен дијалог, спречи прелазак стручног неслагања у лични сукоб и усмери тим ка заједничком циљу.

3.3. Фаза нормирања

Нормирање карактеришу стабилизација односа, прихватање различитости и развој заједничких правила рада. Улоге постају јасније, комуникација отворенија, а чланови показују већу спремност на подршку и размену знања. Повећавају се поверење, кохезија и осећај заједничке одговорности. Конфликти нису у потпуности нестали, али се решавају конструктивније и више не нарушавају основно функционисање тима.

3.4. Фаза извођења

Извођење представља највиши ниво развијености тима. Чланови јасно разумеју циљеве и улоге, самостално доносе одлуке, ефикасно решавају проблеме и усмерени су на резултат. Лидер има превасходно координациону и подржавајућу улогу, док су контрола и непосредно усмеравање мање потребни. Висок ниво поверења, размена информација и заједничко учење омогућавају тиму да одржи продуктивност и да се прилагоди новим захтевима [8].

3.5. Завршетак рада и савремена тумачења

Код привремених и пројектних тимова након остварења циља наступа фаза завршетка и распуштања. Њу могу пратити задовољство због постигнутих резултата, али и неизвесност због престанка сарадње. Важно је извршити евалуацију, документовати научене лекције, признати доприносе чланова и омогућити пренос знања на будуће тимове [5]. На тај начин завршетак рада постаје део

организационог учења, а не само административно затварање задатка.
Савремена истраживања указују да тимови не пролазе увек кроз фазе истим редоследом. Посебно су сложени виртуелни и хибридни тимови, у којима су поверење и координација условљени квалитетом дигиталне комуникације. Због тога Такманов модел треба користити као дијагностички оквир, а не као круто правило.

4. ИСТРАЖИВАЊЕ ФАЗА РАЗВОЈА ТИМОВА

4.1. Проблем, циљ и хипотезе истраживања

Проблем истраживања односи се на утврђивање у којој се фази развоја тимови најчешће налазе према Такмановом моделу и на испитивање начина на који поједине фазе утичу на комуникацију, сарадњу и ефикасност. Циљ је био да се упореде карактеристике формирања, конфликта, нормирања и извођења и утврде фактори који олакшавају прелазак ка стабилном и продуктивном раду. Полазна хипотеза била је да фазе развоја утичу на квалитет тимског рада. Док су посебне хипотезе следеће:
X1: Фазу формирања прати већа зависност чланова од вође тима.
X2: Фазу конфликта карактеришу чешћа неслагања међу члановима.
X3: Фазу нормирања карактеришу развијено поверење и прихватање заједничких правила.
X4: Фазу извођења карактеришу висок ниво самосталности и продуктивности.

4.2. Метод и узорак

Истраживање је спроведено на узорку од 30 запослених у различитим организацијама и секторима рада. У узорку је било 18 мушкараца (60%) и 12 жена (40%), док је највећи број испитаника припадао старосној групи од 25 до 40 година. За прикупљање података коришћен је упитник заснован на Такмановом моделу, који садржи 32 тврдње, по осам за сваку фазу развоја. Испитаници су одговоре давали на петостепеној скали, од „скоро никада“ до „скоро увек“. Фаза са највећим бројем бодова тумачена је као доминантна фаза функционисања тима.

4.3. Резултати истраживања

Резултати показују да се тимови највећег броја испитаника налазе у фази нормирања, док је нешто мањи број тимова у фазама конфликта и извођења. Најмање тимова показује доминантне карактеристике фазе формирања. Расподела испитаника приказана је у табели 1.

Табела 1. Расподела испитаника према доминантној фази развоја тима

Фазе развоја	Број	Учешће
Формирање	6	20 %
Конфликт	8	26,7%
Нормирање	9	30 %
Извођење	7	23,3%

Просечан број бодова такође је био највиши у фази нормирања (31,4), затим у фази извођења (29,2), конфликта (28,1) и формирања (24,6). Ови налази указују да већина анализираних тимова има развијене норме рада, стабилније односе и релативно висок ниво сарадње. Истовремено, учешће од 26,7% у фази конфликта показује да су проблеми у комуникацији, расподели задатака и међусобном поверењу и даље значајни у делу тимова.
Међу најчешћим узроцима конфликта издвојени су нејасна подела задатака (33,3%), лоша комуникација (26,7%), различита мишљења (23,3%) и неравномерна расподела посла (16,7%). Са друге стране, најпозитивније су оцењени међусобна сарадња, поверење и заједничко решавање проблема. Резултати подржавају постављене хипотезе: почетне фазе одликују већа зависност од вође и чешћа неслагања, док су у нормирању и извођењу израженији поверење, самосталност и продуктивност.
Поређење фаза показује постепено померање фокуса са оријентације и тражења смерница ка односима, правилима и коначно резултатима. У формирању се највише пажње посвећује разумевању задатка и позиције сваког члана. У конфликту се испитују границе утицаја и прихватљиви начини рада. Нормирање доноси стабилизацију и прихватање заједничких процедура, док извођење омогућава да се највећи део енергије усмери на решавање задатка и остварење учинка. Овај прелаз није аутоматски, већ зависи од квалитета лидерства и способности чланова да разлике претворе у конструктивну сарадњу.
На нивоу појединачних тврдњи високе оцене сарадње и заједничког решавања проблема указују на развијену тимску кохезију. Истовремено, средња вредност зависности од вође показује да део тимова још увек није достигао пуну аутономију. Та комбинација није неуобичајена: тим може имати добре односе и јасне процедуре, али се у сложеним или новим ситуацијама поново ослонити на руководиоца. Због тога процена фазе треба да буде праћена разговором са члановима и анализом конкретних радних ситуација.

4.4. Провера хипотеза и поређење фаза

Налази пружају подршку општој хипотези и указују на повезаност развојних фаза са квалитетом тимског рада. Поређење просечних бодова показује померање са оријентације и зависности од вође ка стабилнијим

односима, јаснијим процедурама и већој продуктивности. X1 и X2 подржане су присуством зависности од руководиоца и неслагања у почетним фазама, док су X3 и X4 подржане високим оценама поверења, сарадње, заједничког решавања проблема и самосталности у развијенијим фазама.
Резултати истовремено показују да границе између фаза нису потпуно оштре. Тим може имати добре односе и утврђена правила, а да се због новог задатка, доласка члана или промене услова поново суочи са конфликтом и потребом за јачим вођењем. Такманов модел зато има највећу вредност као дијагностички оквир који помаже да се препознају тренутне потребе тима и изаберу одговарајуће управљачке мере.

5. ДИСКУСИЈА И ПРЕПОРУКЕ

Добијени резултати потврђују да развој тима није једнократан догађај, већ динамичан процес. Највећа заступљеност нормирања и релативно висок резултат извођења показују да већина испитаника ради у тимовима у којима су успостављени прихватљиви обрасци комуникације и сарадње. Ипак, присуство карактеристика конфликта указује да тим може истовремено испољавати елементе више фаза. То је нарочито могуће у савременим организацијама у којима се мењају задаци, састав тимова и услови рада.
Практична вредност модела огледа се у могућности да лидер препозна потребе тима и прилагоди начин руковођења. У фази формирања потребни су јасна упутства, дефинисање циљева и улога. У фази конфликта приоритет су отворена комуникација и конструктивно решавање неслагања. Током нормирања лидер треба да подстиче заједничка правила, поверење и учешће чланова, док у фази извођења треба обезбедити аутономију, ресурсе и услове за континуирано учење.
На основу резултата препоручује се веће укључивање чланова у дефинисање циљева и планирање рада, јер прихватање унапред постављених задатака без додатног разјашњавања може довести до различитих тумачења. Потребно је јасно расподелити одговорности, редовно размењивати повратне информације и развијати вештине преговарања и управљања конфликтима. Организације треба да подстичу културу у којој се грешке користе за учење, а изношење различитог мишљења не доживљава као претња. Периодично праћење развоја тимова омогућило би правовремено откривање проблема и процену ефеката предузетих мера.
Корисна мера је увођење кратких тимских ретроспектива након важних задатака. Чланови тада могу да размотре шта је функционисало, где су настали застоји и које поступке треба променити. Такви разговори треба да буду усмерени на процесе, а не на тражење кривца. За новоформиране тимове значајне су радионице упознавања и дефинисања очекивања; за тимове у конфликту обуке из асертивне комуникације и медијације; за зреле тимове задаци који подстичу иновације, ротацију улога и пренос знања.

5.1. Препоруке према фазама развоја

За тимове у фази формирања препоручује се да почетни састанак не буде усмерен само на поделу задатака, већ и на договор о начину комуникације, роковима, одлучивању и поступању у случају проблема. Сваком члану треба омогућити да разјасни своју улогу и очекивања, јер се тиме смањују несигурност и зависност од неформалних претпоставки. Кратки индивидуални разговори са лидером могу помоћи да се препознају компетенције, мотиви и могући извори неспоразума.
У фази конфликта потребно је разликовати конфликт задатка од конфликта односа. Неслагање око идеја може бити корисно уколико се аргументи разматрају без омаловажавања и личних напада. Лидер треба да утврди шта је стварни узрок сукоба, обезбеди равноправно учешће страна и врати разговор на чињенице, циљеве и критеријуме одлуке. Када се проблеми понављају, корисно је записати договорене поступке и јасно одредити ко је одговоран за њихову примену.
Током нормирања важно је да заједничка правила не постану извор крутости и групног мишљења. Висока кохезија може смањити спремност чланова да доведу у питање већински став, па лидер треба намерно да подстиче различите перспективе и критичку проверу предлога. Ротација улоге модератора, анонимно прикупљање идеја и повремено укључивање спољног стручњака могу помоћи да тим сачува отвореност и креативност.
У фази извођења главни задатак није додатна контрола, већ очување услова који омогућавају висок учинак. Зрели тимови треба да добију довољно аутономије, јасне приоритете и правовремене ресурсе. Истовремено је потребно пратити оптерећење, јер дуготрајан висок интензитет рада може довести до замора и пада квалитета. Развој замена за кључне улоге, пренос знања и планирање наследника смањују зависност тима од појединаца.

5.2. Значај за менаџмент људских ресурса

Познавање развојне фазе тима може да унапреди бројне активности менаџмента људских ресурса [7]. Приликом селекције и формирања тима могу се комбиновати стручне компетенције и различити стилови решавања проблема. Програми увођења нових запослених могу бити прилагођени постојећем нивоу кохезије, док се обуке лидера могу усмерити на ситуационо вођење, давање повратне информације и управљање конфликтима. Истраживање је ограничено малим узорком и ослањањем на субјективне процене испитаника, због чега резултате није могуће у потпуности генерализовати. Будућа истраживања треба спровести на већем броју организација, упоредити различите делатности и укључити процене лидера и објективне показатеље тимског учинка.

6. ЗАКЉУЧАК

Тимски рад представља један од кључних фактора успешности савремених организација, али се ефикасан тим не формира спонтано. Он се развија

кроз постепено успостављање циљева, улога, поверења, норми и начина решавања проблема. Такманов модел пружа прегледан оквир за разумевање тог процеса и омогућава да се карактеристични изазови повежу са одговарајућим управљачким поступцима.

Истраживање је показало да су међу испитаницима најзаступљеније фазе нормирања и извођења, што указује на развијену сарадњу, поверење и усмереност ка резултатима. Истовремено, значајно присуство фазе конфликта потврђује да су неслагања природан део тимског развоја. Њихов утицај зависи од начина управљања: конструктивно решени конфликти могу унапредити одлуке и односе, док неразјашњене одговорности и лоша комуникација успоравају прелазак ка стабилном раду.

На основу теоријских и емпиријских налаза може се закључити да су јасни циљеви, отворена комуникација, међусобно поверење, компетентно лидерство и спремност на учење основни услови успешног развоја тима.

7. ЛИТЕРАТУРА

[1] S. P. Robbins, T. A. Judge, *"Organizational Behavior"*, 19th ed., Pearson, 2023.

[2] A. Kinicki, M. Fugate, "*Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach"*, 4th ed., McGraw Hill, 2024.

[3] J. R. Katzenbach, D. K. Smith, "The discipline of teams", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 111–120, 1993.

[4] B. W. Tuckman, "Developmental sequence in small groups", *Psychological Bulletin*, Vol. 63, No. 6, pp. 384–399, 1965.

[5] B. W. Tuckman, M. A. C. Jensen, "Stages of small-group development revisited", *Group & Organization Studies*, Vol. 2, No. 4, pp. 419–427, 1977.

[6] A. C. Edmondson, "*The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*", Wiley, 2019.

[7] Н. Јанићијевић, „*Организационо понашање*", Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2008.

[8] E. Salas, D. L. Reyes, S. H. McDaniel, "The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead", *American Psychologist*, Vol. 73, No. 4, pp. 593–600, 2018.

Кратка биографија:



Јована Ђуза рођена је у Сенти 2001. год. Мастер рад на Факултету техничких наука из области Инжењерски менаџмент – Менаџмент људских ресурса одбранила је 2026. године.
Контакт: djuzajovana@gmail.com