

MENADŽMENT I ORGANIZACIJA TIMSKOG RADA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA

Jelena Avakumović¹⁵, Ljubomir Obradović¹⁶, Goran Božić¹⁷

Прегледни рад

doi: 10.5937/OdrRaz2102069A

УДК: 005.551

502.131.1

Rezime

Rešavanje većeg broja hijerarhijski složenih višedimenzionalnih problema u preduzeću, koji po svojim osnovnim obeležjima predstavlja projektnu delatnost, zahtevaju angažovanje efikasnog radnog tima sa velikim ovlašćenjima i odgovornostima rukovodioca tima i angažovanje spoljnih konsultanata. Složenost problema, veličina i tehnologija diktiraju upotrebu grupe - tima, bez obzira na našu volju. Male grupe danas postaju glavno sredstvo za rešavanje problema. Problem se svodi na traženje odgovora na pitanje kako upotrebiti grupu, a ne na pitanje da li upotrebiti grupu. Radi toga je neophodno da se sagleda: kako grupi omogućiti efikasnost delovanja i kako grupu za rešavanje problema uskladiti sa hijerarhijskom strukturom organizacije.

Ključne reči: menadžment, organizacija, timski rad.

Uvod

Koncepcija timskog rada naglasak stavlja prvenstveno na konačan cilj a sastav tima mora da bude takav da je sam po sebi dovoljan za realizaciju zadatka.

Osnovni razlozi za formiranje timova kao specifične privremene organizacije po zadatku jesu: složenost, interdisciplinarnost i

¹⁵ vanr. prof. Jelena Avakumović, Fakultet za menadžmet, Njegoševa 1a, 21205 Sremski karlovc, email: jelena.avakumovic@famns.edu.rs

¹⁶ M.A. Ljubomir Obradović, Generalštab Vojske Srbije, Odeljenje za finansije, Neznanog junaka 38, Beograd, R. Srbija, email: ljuba.obradovic@yahoo.com

¹⁷ Goran Božić, Uprava za vojno zdravstvo, Ministarstvo odbrane, Crnotravska 17, Beograd, R. Srbija

jedinstvenost problema u realnom sistemu(Živković, 2019) koji zahtevaju svestrano, celovito, kreativno i brzo rešavanje i teškoće u rešavanju problema koji pripadaju graničnim oblastima(Vujić i dr., 2019). Stanje stručnih kadrova i zahtevi prakse za racionalnijim i ekonomičnijim rešavanjem problema i objedinjavanje različitih ljudskih znanja oličenih u ljudima moguće je jedino grupnim radom.

Postojeća stalna struktura u postojećim organizacijama nije u stanju da samostalno i kvalitetno rešava složene netipične probleme i realizuje programe koji zahtevaju interdisciplinarni rad. Nepostojanje dovoljno izražene odgovornosti u stručnim organima za ukupne prihode (dobiti) i rashode (gubici) pri rešavanju interdisciplinarnih zadataka (projekta)(Stanković & Milenković, 2018). Stručna organi u stalnoj organizaciji su sujetni na svoja ovlašćenja, bore se da ih očuvaju i još više razvijaju svoje pozicije te im je manje stalo do rada na ostvarivanju zajedničkog projekta i cilja. Stručni organi se uglavnom bave zadacima repetitivnog karaktera, neelastični su i nedovoljno odgovorni za vantijske zadatke(Petrović & Živković, 2017). Između stručnih organa gubi se celovita perspektiva projekta što se negativno odražava na uspeh projekta u celini. Potreba za brzim donošenjem odluka i višestruka zavisnost kod složenih interdisciplinarnih problema u realnom sistemu su izraženi. Složena tehnologija i organizacija procesa kojom ne može ovladati pojedinac i velika dinamičnost u razvoju organizacije stvara veliki jaz upravljanja(Staletović i dr., 2021). Ograničenost klasične (birokratske) organizacije koja se manifestuje u tome da postojeće birokratske strukture, sa podeljenim, ali nedovoljno precizno definisanim resorskim nadležnostima, se pokazale nedovoljno sposobnim da odgovore efikasno i efektivno na radikalne promene u okolini.

Pojam i suština timskog rada

Još uvek u teoriji i praksi ne postoje jedinstveni kriterijumi pomoću kojih bi definisali timski rad. Timski rad se može definisati kao oblik rada usmeren na zajedničkom rešavanju složenih problema od strane većeg broja stručnjaka različitih specijalnosti(Projović & Kolev, 2017). Iako organizaciono neobičan, timski rad predstavlja značajan, uspešan i specifičan način rada u rešavanju određenih zadataka (problema).

Timski rad se danas najviše primenjuje u oblasti naučnoistraživačkog i razvojnog rada. Gotovo da i ne postoje nedoumice u pogledu neophodnosti primene timskog rada kada je u pitanju angažovanje stručnjaka iz raznih naučnih oblasti pri zajedničkom radu pri iznalaženju određenih rešenja. Ovome doprinosi stalno širenje i produbljivanje naučnih saznanja o povezanosti i međusobnoj uslovljenosti pojava i procesa i prirode njihovih unutrašnjih veza i odnosa(Mihajlović i dr., 2018).

Timski metod u radu komandi ne narušava princip jednostarešinstva i subordinacije, već obezbeđuje jednovremen i svestran prilaz u iznalaženju optimalnog rešenja nekog problema.

Danas, skoro u svim sferama ljudske delatnosti, sve manje je prisutna stalnost. Nasuprot tome, nalazimo prolaznost - visoku pokretljivost između organizacija i reorganizacije bez kraja, tako da je prisutno stalno fomriranje i rasformiranje radnih timova sa sve većom frekvencijom nailaska problema. Timski rad je korisan kada treba ostvariti nerutinske zadatke, dakle tamo gde je najvažnije naći optimalno rešenje(Sundać & Fatur, 2004).

Timski rad je takav, metod rada kada složene probleme zajedno rešava veći broj stručnjaka različitih specijalnsoti. Timski rad se ne vezuje samo za rukovođenje već i za sve druge oblasti rada(Pavlović i dr., 2021).

Po pravilu, zadatak koji treba timski rešiti zadire u nekoliko sektora, resora ili disciplina, i u načelu je složen i treba ga celovito rešavati. To zahteva zajednički rad većeg broja stručnjaka koji uključivanjem u stvaralački rad imaju veće kapacitete nego pojedinci. Timska organizacija rada ne samo da je potrebna, već je nužnost za rešavanje problema složene prirode(Stanojević, 2020). Problemi čije rešavanje prevazilazi mogućnosti pojedinaca i organizacionih celina jedino se i mogu rešiti timskim metodom rada. Ukratko, tim rešava zadatke (probleme) koji su u kompetenciji različitih organizacijskih jedinica, sektora ili organa, ali bi njihovo parcijalno rešavanje bilo neefikasno i teško ostvarljivo. Suština timskog metoda rada se ne može izraziti ako se ne prikažu osnovne karakteristike tima i timskog rada.

Osnovne karakteristike timskog rada

Timski rad je oblik grupnog rada. Predstavlja istovremeno, na jednom mestu, zajedničko rešavanje kompleksnih, jedinstvenih i neponovljivih (ili retko ponovljivih) problema (tzv. problema projektne prirode) od strane više ljudi posebno odabranih, koji su stručni za različite oblasti i aspekte rešavanog problema, pri čemu se između angažovanog ljudstva uspostavljaju specifični međuljudski odnosi a pri rešavanju problema primenjuje specifičan način i organizacija rada(Stevanović & Lojić, 2011).

Timski rad podrazumeva zajednički rad (a ne izolovan), permanentno informisanje o rezultatima, svrsishodno stvaralačku konfrontaciju stavova i stalno konsultovanje. Zasniva se na saradnji i međusobnom neposrednom komuniciranju i informisanju, bez davanja primata ideja i bez osporavanja autorstva za ideje njihovim nosiocima. Timski rad ne priznaje argumente i prioritete sile (i "autoriteta") već silu argumenata(Škorić, 2020; Nabih et al., 2016). Timski rad podrazumeva integraciju nastojanja, znanja i učinaka svih članova tima radi maksimalnog ostavarenja sinergističkog efekta. Stavovi tima se formiraju konsenzusom a ne preglasavanjem. Timski rad ne dopušta jaku hijerarhiju i krute odnose(Berber i dr., 2019).

Osnovni cilj timskog rada jeste izvući, iz članova tima pojedinačno i iz tima kao celine, što više kvalitetnog znanja za rešavanje problema - izvršavanje zadatka i primenom tog znanja što efikasnije i efektivnije rešiti problem - izvršiti zadatak(Mayer et al., 2016).

Izbor rukovodioca tima i članova tima je vrlo važna i nužna ali nedovoljna pretpostavka za uspešan rad tima(Paunović & Radonjić, 2018). Neophodno je i uspostaviti kvalitetnu organizaciju rada i organizacionu klimu u kojoj će doći do izražaja ukupni radni potencijal svih članova tima na rešavanju problema i uvećanje ovog potencijala usled dejstva sinergističkog efekta.

Organizacija posla u grupi (timu) mora biti tako osmišljena da potrebe pojedinaca i grupe budu zadovoljene i da ljudi dobijaju satisfakciju iz samog rada.

Da bi članovi tima efikasno izvršavali zadatke moraju biti ispunjeni određeni preduslovi(Fapohunda, 2013):

- prihvatanje ciljeva, od strane članova tima, koje treba slediti;
- izbor adekvatnog načina odnosno stila rukovođenja (demokratski) i
- postojanje određenog sistema stimulacije odnosno priznanja i nagrada za rad, koji su unapred poznati članovima tima.

Članovi tima moraju biti zastupljeni i u pripremi i u donošenju odluka o radu tima. Oni moraju biti poznavaooci svoje uloge i odgovornosti i imati široko razumevanje koje je iznad tehničkih potreba ostalih članova organizacije jer su oni animatori i protagonisti novih načina rada i stremljenja u organizaciji.

Timski rad odlikuju sledeća obeležja(Dabke, 2016):

- zasniva se na saradnji i stalnom, svestranom i celovitom međusobnom dvosmernom informisanju, konfrontaciji stavova, saradnji i konsultacijama;
- svaka ideja, aspekt ili deo zadatka - problema je predmet zdrave kritike, otvorene i konstruktivne rasprave;
- argument sile i moći se ne koriste već sila i moć argumenata;
- uticaj statusne pozicije (čin, položaj, zvanje..) pojedinih članova tima, na rad tima, je stvaranjem povoljne organizacione klime sveden na najmanju meru;
- mišljenje i stavovi svakog pojedinca se saopštavaju javno a nekad se o nekim pitanjima treba izjašnjavati i tajno;
- stalna kvalitetna komunikacija između članova tima, pri čemu se obezbeđuje da komunicira svako sa svakim;
- svaki član tima ima uvid u rezultate rada ostalih članova tima;
- u radu se koriste sve vrste diskusija: dirigovana, ping - pong i bilijar diskusija;
- članovi tima se ne prekidaju u diskusiji;
- pojedinačni rezultati rada i ideje se ne prisvajaju od strane rukovodioca tima;
- sprečava se da mišljenja većine ugrožavaju retka i originalna

rešenja darovitih pojedinaca;

- omogućava se da svaki član tima što preciznije i uverljivije iznese svoju ideju i svoje rešenje a njihova finalna formulacija je argumentovana, kratka, razumljiva, precizna i zapisana;
- svestrano i celovito rešavanje problema, kreativnost u radu, aktivan odnos prema rešavanju problema i elastičnost u funkcionisanju tima;
- osnovu za dolaženje do rešenja (odluka) čine definisani cilj, kriterijumi i zadana ograničenja;
- problemi se analiziraju celovito, sveobuhvatno i po dubini;
- iznalazi se više varijanti rešenja problema a zatim bira najbolja među njima;
- parcijalna rešenja se razmatraju sa aspekta celovitog rešenja i aspekta krajnjeg cilja;
- sve pretpostavke (što veći broj) se obrazlažu, diskutuju i po mogućnosti kasnije proveravaju;
- težinu predloga članova tima određuju argumenti koji ga potkrepljuju;
- stavovi tima se formiraju konsenzusom a ne preglasavanjem;
- timski rad ne dopušta jaku hijerarhiju i krute odnose.
- međusobni odnosi između članova tima, računajući i rukovodioca tima su otvoreni, puni poverenja, međusobnog uvažavanja, isključena je sebičnost i neiskrenost.

Za pravilno postavljanje timske organizacije rada neophodno je: kvalitetno definisati problem koji tim treba da rešava; shvatiti zadatak; raščlaniti zadatak; iznaći vrstu, količinu i kvalitet potrebnog znanja za rešavanje problema; obezbediti (predvideti) potrebno ljudstvo, materijalne, finansijske, prostorne, informacione i vremenske resurse za rešavanje problema; odabrati ljude za rešavanje problema; odrediti (postaviti) organizacionu strukturu i definisati odnose između elemenata organizacione strukture; odrediti način rada i komuniciranja;

svakom članu tima dati konkretan zadatak i obezbediti uvid rukovodioca nad radom tima(Hair et al., 2019).

Primena timskog rada u rešavanju problema održivog razvoja

Preduzeća se u svaremenim uslovima poslovanja suočavaju sa povećanim zahtevima za poštovanjem najrazličitijih propisa iz oblasti zaštite životne sredine. S tim u vezi i pitanje održivog razvoja postaje dominantno za sve poslovne subjekte(Škorić, 2019). Korišćenje timske organizacije pomaže u sagledavanju i rešavanju ovakvog višedimenzionalnog problema. Osnovne prednosti primene timskog rada pri rešavanju ovakvih problema sledeće:

- grupno rešavanje problema dovodi do rađanja novih i radikalnih ideja;
- bolje razumevanje problema, celovito sagledavanje, jedinstveno shvatanje problema i njegovog rešenja;
- velika izmena ideja i iskustava između članova tima;
- velika koncentracija raznih znanja, umeća i sposobnosti potrebnih za rešavanje složenih problema;
- više ljudi omogućuje obuhvat veće celine i veću sintezu;
- brže i kvalitetnije razjašnjavanje složenih problema i situacija;
- kvalitetnije odlučivanje;
- brže reagovanje na neočekivane situacije;
- bolje komuniciranje;
- bolja kontrola kritičnih problema i procesa;
- smanjenje gubitaka svih vrsta (resursi, vreme, cena, kvalitet);
- povećanje efektivnosti rukovodilaca i stručnih organa;
- olakšana decentralizacija procesa odlučivanja;
- bolje povezivanje planiranja i kontrole zadataka, a samim tim i upravljanje;

- podstiče se potreba boljeg i skladnijeg povezivanja akciono usmerenih informacija;
- razvija se skladnija i elastičnija povezanost između različitih subjekata radi boljeg korištenja informacija;
- stvaraju se uslovi za bolje korištenje ljudskog potencijala;
- poboljšava se efikasnost prikupljanja i korištenja relevantnih informacija;
- jača se koordinacija rada između delova organizacije kroz zajednički rad na rešavanju problema;
- utiče se na poboljšanje motivacije i radnog morala izvršilaca i njihovo usmeravanje prema značajnijim i složenijim zadacima;
- podstiče se razvoj i osposobljavanje pojedinih rukovodilaca kroz dobijanje većih odgovornosti u toku rada u timu;
- stvara se pozitivan obrazovni i stvaralački uticaj na učestvovanje što većeg broja članova organizacije u postavljanju ciljeva, razvoju sistema, definisanju programa i u procesu odlučivanja o problemima koji se rešavaju;
- omogućuje se doprinos svakog člana tima kvalitetu rada tima kao celine i celine svakom članu tima odnosno svakom segmentu rešavanja problema;
- brže dolaženje do veće količine informacija i znanja potrebnih za rešavanje složenih problema;
- smanjuju se i izbegavaju neodređenosti, neizvesnosti, privid i nedorečenost u rešavanju problema;
- čvršća integracija znanja u procesu rešavanja problema, nasuprot sistemu rasutog znanja u uslovima podeljenog rada;
- timskim radom se prekrivaju međuprostori - granična područja u rešavanju problema sa različitih aspekata;
- bolje iskorištavanje specijalističkih i opštih znanja;
- bolje ispoljavanje svojstava sinergističkog efekta pri rešavanju problema;

- timskim radom članovi tima brzo uče i povećavaju fond opštih i specijalističkih znanja;
- podstiče se inicijativa i kreativnost u rešavanju problema;
- brže dolaženje do rešenja i veći kvalitet rešenja;
- podstiče se stručno usavršavanje potencijalnih članova tima kako bi uvek bili spremni da se uključe u rad tima;
- bolje iskorišćenje raspoložive informatičke, birotehničke i komunikacione opreme i eksperata;
- omogućava bolje korišćenje - primenu kolektivne pameti zbog ispoljavanja svojstava sinergističkog efekta pri rešavanju problema.

U timskom radu deluju i faktori koji, više nego u sektorskom (podeljenom) radu, otežavaju nalaženje najboljeg rešenja. Pre svega, takav faktor je pritisak tima ka uniformnosti. Zbog te tendencije, tim guši pokušaje da se iznesu nova i drugačija rešenja od onih koje zastupa većina. Tim često ometa i otežava prihvatanje originalnih rešenja. Insistira na striktnom i logičnom obrazloženju iznetih predloga, pa i najuspešnija i najoriginalnija rešenja odbija kad se ne umeju odbraniti (Pulić, 2004).

Tako se talentovani pojedinci, koji predlažu originalna rešenja ili ih nameravaju predložiti, osećaju nesigurnim i povlače se. Zato se svi zadaci u timu uvek ne rešavaju uspešnije nego podeljeno.

Zaključak

I pored potrebe za postojanjem individualnog rešavanja problema smatra se da je prošlo vreme individualnih prodora u složenu i nepoznatu stvarnost.

Složenost i interdiscipliniranost planiranja u preduzećima, sve strožiji zahtevi koji se postavljaju pred organizaciona rešenja, potrebe prakse, zahtevi vremena i savremeni trendovi u oblasti organizacionih nauka i menadžmenta, nameću primenu timskog rada kao nezaobilaznog organizacionog oblika i načina za rešavanje složenih problema.

Pored angažovanja vlastitih kadrova za timsko rešavanje problema u sistemu odbrane neophodno je, kod rešavanja problema od većeg značaja za sistem, angažovati i spoljne konsultante.

Poznavanje teorijskih osnova timskog rada je potrebno svakom planeru i donosiocu odluka, posebno u sistemu odbrane, zbog kompleksnosti i značaja zadataka koji se izvršavaju i velikih resursa koji se angažuju i troše.

Da bi se stvorila povoljna organizaciona kultura i klima koja će da "podstiču" primenu timskog rada i timske atmosfere pri rešavanju složenih problema, neophodno je dugo i istrajno raditi na prepoznavanju i razvoju rukovodioca radnih timova, insistirati na primeni raznih oblika grupnog rada pri rešavanju složenih problema i sistemski raditi na planskom obučavanju i znavljanju kadrova koji se angažuju kao članovi i rukovodioci interdisciplinarnih timova.

Literatura

1. Berber, N., Slavić, A., Miletić, S., Simonović, Z., & Aleksić, M. (2019). A Survey on Relationship between Leadership Styles and Leadership Outcomes in the Banking Sector in Serbia. *Acta Polytechnica Hungarica*, 16(7), 167-184
2. Dabke, D. (2016). Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 27-40.
3. Fapohunda, T.M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-12
4. Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
5. Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300.
6. Mihajlović, M, Stanojević, P., Tešić, A. (2018). Menadžment znanja kao faktor povećanja efikasnosti organizacije. *Akcionarstvo*, 24(1), 5-14.

7. Nabih, Y., Metwally, A. H., & Nawar, Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business & Management Review*, 7(5), 133-142.
8. Petrović, P., Živković, D. (2017) Permanentno učenje zaposlenih u hotelu i njihova zajednička vizija organizacije. *HiT menadžment - menadžment u hotelijerstvu i turizmu*, God. 5(1), str. 85-93
9. Pavlović, M. M., Popović, J., & Turnjanin, D. (2021). Razvoj malih i srednjih preduzeća u Srbiji. *Oditor*, 7(2), 47-64. <https://doi.org/10.5937/Oditor2102047P>
10. Paunović, M., Radonjić, A. (2018) Značaj komunikacije u savremenom poslovanju. *Megabiznis*, 2/1, str. 73-87
11. Projović, I., Kolev, D. (2017) Corporate communications in the development of business. *EMC Review*, 7(1), str. 71-92
12. Pulić, A. (2004). Intellectual Capital – does it create or destroy value. *Measuring Business Excellence*, 8(1), 62–68.
13. Sundać, D., Fatur, I. (2004). Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti i logističkog poduzeća. *Ekonomski pregled*, 55(1–2), Sveučilište u Rijeci.
14. Staletović, M., Kojić, N., Milačić, S., & Dajić, M. (2021). Važnost održivog upravljanja ljudskim resursima na primeru trgovinskih preduzeća u Kruševcu. *Oditor*, 7(2), 107-119. <https://doi.org/10.5937/Oditor2102107S>
15. Stanojević, P. (2020). Ponašanje i odluke potrošača. *Menadžment u sportu*, 11, 7-11
16. Stevanović, Z., Lojić, R. (2011) Upravljanje radnom efektivnošću zaposlenih. *Vojno delo*, 63(3), 380-396
17. Stanković, M., Milenković N. (2018). Obučavanje i usavršavanje zaposlenih putem elektronskog učenja. *Akcionarstvo*, 24(1), 15-30
18. Škorić, S. (2019). Kolektivna prava zaposlenih – stanje i perspektive. *Kultura polisa*, 16(40), 377-390
19. Škorić, J. (2020). Veza između održivog razvoja, ekopedagogije i inkluzivnog obrazovanja. *Kultura polisa*, 17(42), 583-594
20. Vujić, D., Novaković, S., Maksimović, M., & Karabašević, D. (2019). The role of the leader in empowering and supporting employees towards sustainable development. *Vojno delo*, 71(5), 117-125.
21. Živković A. (2019). Kvalitet upravljanja operativnim rizicima u finansijskim institucijama. *Akcionarstvo*, 25(1), 5-32

MANAGEMENT AND ORGANIZATION OF TEAMWORK IN THE FUNCTION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Jelena Avakumović¹⁸, Ljubomir Obradović¹⁹, Goran Božić²⁰

Abstract

Solving a large number of hierarchically complex multidimensional problems in the company, which by its basic characteristics is a project activity, requires the engagement of an efficient work team with great powers and responsibilities of team leaders and the engagement of external consultants. The complexity of the problem, the size and the technology dictate the use of the group - the team, regardless of our will. Today, small groups are becoming the main means of solving problems. The problem comes down to looking for an answer to the question of how to use the group, not to the question of whether to use the group. Therefore, it is necessary to consider: how to enable the group to act efficiently and how to harmonize the problem-solving group with the hierarchical structure of the organization.

Keywords: *management, organization, teamwork.*

Datum prijema / Date of arrival: 22.05.2021.

Datum prihvatanja / Accepted date: 11.7.2021.

¹⁸ Associate Professor . Jelena Avakumović, Faculty of Management, Njegoševa 1a, 21205 Sremski karlovci, Republic of Serbia, email: jelena.avakumovic@famns.edu.rs

¹⁹ M.A. Ljubomir Obradović General Staff of the Serbian Army, Department of Finance, Neznamog junaka 38, Belgrade, R. Serbia, email: ljuba.obradovic@yahoo.com

²⁰ Goran Božić, Military Health Administration, Ministry of Defense, Crnotravska 17, Belgrade, Republic of Serbia