



ULOGA TIMSKOG RADA U JAVNIM SLUŽBAMA THE ROLE OF TEAM WORK IN PUBLIC SERVICES

Jagoda Rovčanin, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast –INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – *Predmet ovog rada jeste uloga timskog rada u javnim službama. Prvi deo rada je posvećen teorijskim osnovama, opštim karakteristikama timova, kao i značaj, uloga timskog rada u velikim poslovnim sistemima. U drugom delu rada su prikazani rezultati istraživanja sprovedenog putem upitnika, utvrđivanje stavova ispitanika prema timskom radu u posmatranoj organizaciji. Njihovi stavovi su prikazani kroz grafikone i tabele.*

Ključne reči: *tim, grupa, timski rad, konflikti u timu, funkcionisanje tima, komuniciranje u timu*

Abstract – *The subject matter of this work is the role of team work in public services. The first part of this work deals with theoretical basis, team's general characteristics as well as the significance and the role of team work in large business systems. In the second part of this work the results of the questionnaire research are shown presenting the respondents' attitude towards team work in the observed organization. Their attitudes are presented through graphs and tables.*

Keyword: *teams, groups, teamwork, conflicts in the team, functioning of the team, communication in the team.*

1. UVOD

Savremeni uslovi u poslovanju organizacija u kojima dominiraju izazovi i dinamične promene okruženja, kao i zahtevi za visokim radnim i drugim učincima – sve više opredeljuju organizacije da češće i masovnije uvode timove kao fleksibilne organizacione oblike u procesu svog rada i poslovanja.

Obzirom da je postalo jasno da pojedinac nikako ne može posedovati sve karakteristike koji su neophodne za uspešno obavljanje posla, i da nije u stanju da donese jednako kvalitetne i efikasne odluke, organizacije se sve više odlučuju na formiranje timova. Cilj timova je uglavnom razvojne, stvaralačke prirode. Timom se objedinjuju najrazličitije kreativne ideje pojedinaca i pri tome se stvaraju sinergijski efekat i fleksibilna organizaciona struktura. Uvođenje timova zahteva radikalne promene cele filozofije menadžmenta, stila i načina vođenja, organizacione kulture, strukture i svih procesa. Uvođenje timova i timskog rada znači uvođenje fundamentalnih promena u način rada, u samom načinu delovanja organizacije i načinu upravljanja poslovanjem.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila prof. dr Leposava Grubić Nešić.

Ono zahteva pažljivu pripremu i planiranje, dugotrajno ulaganje organizacionih resursa, vremena i znanja o tome što omogućava uspešno delovanje timova. Iako se delegiranjem odgovornosti i ovlašćenja pomaže članovima tima da razvijaju svoju kreativnost i znanja, sa druge strane, menadžeri moraju prihvatiti da gube samostalnost koju su imali do tada. U odlučivanju sada učestvuju i drugi članovi, a od odluke zavisi rezultat organizacije. Da bi organizacije bile uspešne, moraju donostiti kvalitetne i efikasne odluke.

Timovi uveliko doprinose redizajniranju organizacije, njenom osposobljavanju za veću fleksibilnost, kreativnost i dinamičnost za savremene globalne i izrazito konkurentske poslovne uslove. Timovi se takodje formiraju kako bi se kapitalizirala znanja i motivacija, ukinula birokratija, kako bi se promovisala fleksibilnost i odgovornost članova organizacije. Tako se delotvorno podstiče i olakšava prenošenje moći, informacija i znanja na niže i više nivo organizacije.

Timski rad se danas u svetu više koristi, pa se može reći da je, u određenim oblastima i za određene složene poslove i zadatke, neophodan. Timski rad više nije povezan samo sa krupnim privrednim i poslovnim poduhvatima i projektima. On se sve više koristi u neprivrednim oblastima kao što su sport, zdravstvo, obrazovanje, itd. Mnogi zadaci i poslovi se danas obavljaju isključivo timskim radom.

2. TIM

Tim se može definisati kao novi, moderan i fleksibilan način organizovanja koji se zasniva na zajedničkom radu grupe specijalista, čiji je konačan zadatak obavljanje određenog posla ili projekta kojim upravlja menadžer, odnosno rukovodilac tima. Postoje brojne definicije o fenomenu tima, ali možemo reći da je tim grupa ljudi koja je imenovana ili izabrana da reši određeni i po pravilu složeni problem, razmotri neko pitanje i predloži način za njegovo optimalno rešavanje, ili da na osnovu sopstvenih procena reši problem. Ova definicija timskog rada je sveobuhvatna, u prvi plan stavlja da je to izabrana grupa ljudi, da je formirana da reši složen problem, da to rešenje bude optimalno.

Postoji još mnoštvo različitih definicija tima, kao što su:

- „Tim predstavlja mali broj ljudi sa komplementarnim sposobnostima koji su posvećeni zajedničkoj svrsi, ispunjenju ciljeva i pristupima za koje se oni smatraju međusobno odgovornima [1].
- „Tim se definiše kao skup od dva čoveka ili više ljudi koji utiču jedni na druge i zajednički rade na istom cilju“ [2].

- „Tim je skup dve ili više osoba koje međusobno saraduju ili koordiniraju svoj rad u ostvarenju posebnog zadatka“ [3].
- „Tim je mala skupina ljudi u kojoj zajednički ciljevi imaju prednost i koji uskladjeno deluju da bi ih ostvarili“ [4].

2.1 Razlike između tima i grupe

Članovima grupe formalno rukovodstvo izdaje zadatke, za koje je grupa kasnije i odgovorna rukovodiocima. Za razliku od grupe, članovi tima preuzimaju zadatak sa dovoljno širine u ovlašćenjima i slobode u komponovanju zadataka. Izvesna autonomnost i samouprava u obavljanju poslovnih zadataka, odnose se na tempo izvođenja zadataka, ciljeve i podciljeve kao i pristup poslu bez dopunskih intervencija rukovodstva. To ne znači da članovi tima nikome ne polažu račune, već samo da u okviru svojih kompetencija mogu sami da donose odluke o poslu koji obavljaju.

3. TIPOLOGIJA TIMOVA

Teorija i poslovna praksa su u poslednjih 15-20 godina razvile čitav niz različitih oblika i vrsta timova. Postoje brojni kriterijumi po kome se razvrstavaju timovi, u zavisnosti od autora i stanovništva sa koga polaze u razmatranju ove problematike.

3.1 Tipologija timova prema poreklu članova

Tim se može formirati od članova iz poslovnog sistema, iz okruženja i kombinovano. Timovi se po ovom kriterijumu mogu podeliti na: interne, eksterne i kombinovane.

INTERNI TIMOVI su sastavljeni od članova iz poslovnog sistema, sa zadatkom da prouče ili reše neki problem, odnosno predlože linijskom ili funkcionalnom menadžeru rešenje određenog problema.

EKSTERNI TIMOVI su sastavljeni od članova izvan poslovnog sistema. Oni mogu poticati iz različitih institucija, kao što su fakulteti, instituti, agencija vladinih organizacija i institucija.

KOMBINOVANI TIMOVI se formiraju od članova iz poslovnog sistema i eksperata iz okruženja. U njima može postojati različiti odnosi između internih i eksternih članova. U svakom slučaju, top menadžment koji i imenuje tim, mora imati procenu u kojim odnosima treba da budu imenovani članovi iz okruženja.

4. VOĐSTVO I VOĐA TIMA

Zajednički rad je vezan za vođstvo. To pravilo važi u svim društvima i nivoima civilizacije. Uticaj pojedinaca na članove organizacije i timove, predstavlja vođstvo. Ono se može javiti u formalnim ili neformalnim grupama, manjim ili većim, strukturiranim ili nestruktuiranim skupinama ljudi (publika, masa), socijalnim pokretima, itd.

Uloga vođe bi trebala da bude pre pomoć ljudima, nego upravljanje ljudima, kao mašinama. Bolje je uspostaviti partnerske odnose, nego hijerarhijske. Vođe se moraju češće pitati da li mogu pomoći timu u ostvarenju ciljeva. Podsticati inteligentne i učene pripadnike tima u testiranju

vođinih ideja je znak dobrog vođenja tima. Ukoliko vođa nije u stanju da obezbedi podlogu i racionalna objašnjenja svojih odluka, velika je verovatnoća da su u stvari donesene pogrešne odluke. Cilj je stvoriti najbolju moguću saradnju između vođe i tima.

strukturu i organizaciju preduzeća. Njihovi ciljevi nisu jasno postavljeni, niti zadaci precizno utvrđeni. Njihove aktivnosti se ne finansiraju sredstvima preduzeća nego sponzorstvom i donatorstvom, iz čega se vidi da, za razliku od timskog načina rada, njihova aktivnost nije u direktnoj vezi sa ostvarivanjem poslovne politike preduzeća.

5. KARAKTERISTIKE I PROBLEMI TIMSKOG RADA

Potrebno je vreme da bi se jedan tim oformio. On mora biti organizovan i mora se održavati tokom svog postojanja. U prirodi je čoveka da daje najveći doprinos kada radi važne i odgovorne poslove.

Što je cilj na višem hijerarhijskom nivou, prirodno je da će ljudi u timu biti kreativniji i istrajniji i jedni druge će intenzivnije podsticati da se cilj što brže i efikasnije ostvari. Kada to ostvare, ne zadovoljavaju se postignutim, već se javljaju novi ciljevi koji imaju određenu svrhu, jer se granice ljudskih dostignuća stalno pomeraju. Permanentno osvajanje i ostvarivanje postavljenih ciljeva, manifestuje se uvećanjem profita kompanije.

6. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Savremeni načini poslovanja podrazumevaju timski rad kao važan segment preduzeća jer timovi koji rade efektivno postižu bolje rezultate, inovativniji su, zajedno dolaze do većeg broja ideja, prilagodljiviji su različitim promenama i situacijama, preuzimaju više rizika i više istražuju, pomažu pojedincima - svojim članovima u razvoju veština, poverenja, motivaciji.

Problem ovog istraživanja jeste to kako pojedinci u organizaciji doživljavaju timski rad i kakav je njihov stav o samom značaju timskog rada.

6.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog master rada jeste utvrđivanje stavova ispitanika prema timskom radu u posmatranoj organizaciji. Njihovi stavovi su prikazani kroz grafikone i tabele.

Vremensko određivanje predmeta

Podaci potrebni za izradu master rada su prikupljeni putem upitnika u toku meseca avgusta 2018. godine.

Prostorno određivanje predmeta

U ovom istraživanju su učestvovali zaposleni u Ministarstvu unutrašnjih poslova Republike Srbije koji su anketirani u samoj organizaciji u Novom Sadu.

6.2 Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je da se nakon obrade podataka utvrdi eventualno postojanje problema kako bi se rezultati prikazali zaposlenima zajedno se potencijalnim načinima prevazilaženja istih i unapređenja timskog rada.

3.4. Rezultati istraživanja

Na osnovu sprovedene ankete može se zaključiti da je u organizacionoj jedinici Ministarstva unutrašnjih poslova u Novom Sadu prisutno obostrano poštovanje i volja da se pomogne što implicira da je prva hipoteza HOI tačna.

Kada je reč o drugoj hipotezi utvrđeno je da uzorak zaposlenih koji su anketirani smatra da u Ministarstvu unutrašnjih poslova u organizacionoj jedinici u Novom Sadu postoji vrlo jak smisao timskog jedinstva i duha čime se i HOII prihvata.

Hipoteza "Članovi tima osećaju zadovoljstvo u radu" se nakon dobijenih rezultata može potvrditi jer je čak 73,33% ispitanika istaklo da se u potpunosti ili delimično slažu sa postavljenom pretpostavkom.

Nakon izvršenog istraživanja smatram da u navedenoj organizaciji postoji jak i čvrst timski duh i rad. Interesantno, a i pre svega pohvalno je da je 30 ispitanika koji su anketirani za potrebe izrade ovog rada na sve pretpostavke u anketi u procentu koji je veći od 60% odgovorilo da se potpuno ili delimično slaže sa navedenim pretpostavkama.

Očigledno je da u Ministarstvu unutrašnjih poslova postoji tren zajedništva, poverenja i uvažavanja, ali treba obratiti pažnju da se i dalje mora raditi na konstantnom usavršavanju zaposlenih. Takođe, bez obzira na rezultate, treba nastaviti sa primenom i sledećih metoda:

- Motivisati i uvažavati članove tima neprekidno
- Hrabriti tim da ide za malim pobedama
- Graditi međusobno poverenje - poverenje je osetljivo i krhko unutar grupa, potrebno je mnogo vremena da se izgradi i može da se uništi veoma brzo, tako da je potrebno konstantno izgrađivanje i podizanje poverenja na viši nivo
- Članovi tima moraju blagovremeno i konstantno biti informisani. Otvorenost i diskutovanje o problemima u radu i timu može dovesti do postizanja višeg nivoa poverenja, ali i efikasnijeg i kvalitetnijeg rešavanja problema u timu.
- Neophodno je da svi članovi tima budu fer, objektivni, konsistentni i pouzdani.
- Odgovornost i zajednički cilj mora biti nešto za šta će se svi članovi tima boriti.
- Važno je da se osigura da resursi budu raspoloživi, tako da jedan tim da bi postigao svoj cilj ima podršku i drugih timova.
- Treninzi: članovi tima i sam tim mogu da imaju potrebu za treninzima izgradnje veština. Treninzi mogu biti vezani za rešavanje problema, komunikacije, veštine pregovaranja, veštine upravljanja konfliktima, veštinama grupnog procesa, kao i veštinama i znanjima koji se odnose na konkretne poslove koje tim obavlja.
- Promenite članove tima. S vremena na vreme može biti neophodno da se članovi tima promene.

7. ZAKLJUČAK

Timski rad je imperativ savremene organizacije, pa samim tim i perspektive timskog rada su veoma velike. Timski rad je teži od klasičnog rada jer predstavlja deuniformisanost ideja, postupaka i metoda rada.

Efekti timskog rada su uvek veći od pojedinačnih radova, kao što je navedeno i u narodnoj poslovnici "Dve glave su uvek pametnije od jedne". Timski rad je zajedničko rešavanje nekog složenog problema, te je zbog toga potrebno rešenja problema i situacija tražiti u timskom radu i učenju kako zajednički raditi.

Kao što je rečeno tim se sastoji od pojedinaca koji se neprekidno moraju afirmisati, motivisati kako bi se razvijao timski duh i širilo poverenje među članovima tima. Raznolikost sastava tima daje bolja rešenja, što znači da tim u praksi u mnogome zavisi od sopstvene strukture. Timski rad nije uvek rešenje za svaku situaciju, neke poslove treba uraditi samostalno.

U prošlosti mnoga velika preduzeća su primenjivala individualni rad, ali pojavom timskog rada vidimo da je produktivnost, proizvodnja i profitabilnost preduzeća postala daleko veća.

U organizacijama se pored timskog rada velika važnost pridaje komunikaciji koja predstavlja suštinu poslovanja. Komunikacija je veoma važna kako u timskom radu tako i u samom menadžmentu. Postoje različite vrste komuniciranja, ali treba naglasiti da je za timski rad najbitnija otvorena i iskrena komunikacija i razmena mišljenja, jer ukoliko je komunikacija neadekvatna ona može dovesti do raspadanja tima, što kasnije može u širem smislu prouzrokovati velike gubitake ili čak propadanja velikih projekata preduzeća.

Savremeni svet u timskom radu i komunikacijama vidi značajan faktor poslovanja, jer današnjim svetom ne vladaju pojedinci, već snažni timovi. Moć pojedinaca je nestala, a nastala je moć timova i dobre komunikacije.

8. LITERATURA

- [1] Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo, Organizational behavior, fifth edition, published by Irwin/McGraw – Hill
- [2] Džejms A.F. Stoner, R. Edvard Friman, Daniel R. Gilbert Jr. Menadžment, Beograd, Želnid, 2000.
- [3] Đorđević Branislav, Menadžment, četvrto izdanje, Univerzitet u Prištini, Ekonomski fakultet, 2003.
- [4] Tudor, Foran, Srića, Velimir, Menadžment ljudskih resursa, peto izdanje, Beograd, 2004.

Kratka biografija:

Jagoda Rovčanin je rođena u Loznici 1983 godine. Osnovne studije je završila na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, smer Industrijsko inženjerstvo i menadžment 2017godine. Master rad je iz oblasti Menadžment ljudskih resursa.