

ТИМСКИ РАД У ОРГАНИЗАЦИОНИМ ЈЕДИНИЦАМА МИНИСТАРСТВА УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА

Горан Поповић*, Душан Јанковић**

Достављен: 11. 05. 2021.

Кориговано: 10. 07. и 12. 09. 2021.

Прихваћен: 03. 10. 2021.

Језик рада: Српски

Тип рада: Прегледни рад

DOI број: 10.5937/vojdelo2104057P

Управљању људским ресурсима и тимском раду придаје се велики значај, јер нове концепције пословања уважавају значај и улогу тимског рада као једног од важних сегмената успешности организације. Предмет истраживања овог рада је тимски рад у организационим јединицама МУП-а, у складу са чињеницом да он пружа могућност веће продуктивности и квалитета. Постављена је једна основна и пет помоћних хипотеза. Основна хипотеза гласи: постоје разлике у ставовима запослених о тимском раду у посматраним организацијама у зависности од њихове стручне спреме, али генерално сви запослени имају позитивне ставове о тимском раду.

Циљ истраживања јесте утврђивање ставова запослених о тимском раду у односу на њихову стручну спрему. У оквиру рада истраживање је обављено примењивањем више метода: методе анализе и синтезе, методе испитивања (техником анкетирања путем упитника ради проверавања хипотеза које су постављене) и статистичке методе. Узорак истраживања обухватио је 90 запослених у организационим јединицама ПУ за град Београд и то УП ПУ за град Београд, Полицијској испостави за безбедност на железници и ПИ ПС Савски венац. На основу анализираних резултата закључује се да је потврђена основна хипотеза постављена на почетку истраживања према којој су присутне разлике у ставовима запослених о тимском раду у посматраним организационим јединицама у зависности од њихове стручне спреме, али да они углавном имају позитивне ставове о тимском раду.

Кључне речи: *тим, тимски рад, организационе јединице, Министарство унутрашњих послова, лидер тима, радна група*

* Полицијска управа за град Београд, Министарство унутрашњих послова, Београд, Република Србија, pororganprorovic@gmail.com

** Војна академија, Универзитет одбране у Београду, Београд, Република Србија

Увод

Многи стручни радови баве се феноменологијом тимова. Према дефиницији, тим (енгл. *team*) јесте група људи формирана, удружена ради извршења, обављања неког задатка, посла.¹ Такође, означава и групу стручњака окупљених око заједничког пројекта.² Иако је тимски рад проистекао из изучавања модела групног рада шездесетих година, сматра се да се он појављује почетком осамдесетих година као нови приступ управљању и развоју организација. Тимски рад примењује се подједнако успешно у великим мултинационалним корпорацијама, научноистраживачким центрима, невладиним организацијама, а без његове примене незамисливо је функционисање у организационим јединицама Министарства унутрашњих послова (МУП).

У МУП-у се за обављање одређених послова врши образовање организационих јединица. Тимски рад у организационим јединицама МУП-а пружа могућност веће продуктивности, квалитета и профитабилности. Матрични модел у виду представника органског дизајна структурирања пружа могућност сарадње у оквиру радних јединица, али и бољег искоришћавања ресурса, првенствено када су у питању људски ресурси. Интегрално вођење тима припада руководиоцима у виду носиоца акције, односно пројекта на решавању одређеног задатка. Пред запосленима се налазе две врсте одговорности. Реч је о одговорности према руководиоцу функционалне јединице, с једне стране, и одговорности према руководиоцу пројекта, односно тима за решавање задатака,³ с друге стране.

На основу поделе рада могуће је закључити да је целокупан задатак који има организација подељен на мање специфичне задатке. Реч је о базичној активности организационог дизајна. Специјализација ужих организационих јединица и појединача у оквиру једне организације представља резултат те активности. Постоји директна зависност између степена поделе рада, с једне стране, и облика специјализације, с друге стране. У случају постојања високог нивоа поделе рада реч је о уској специјализацији, а у случају постојања ниског нивоа поделе рада о широкој специјализацији. Одлука руководиоца у организацији условљава који ће ниво поделе рада бити заступљен. У случају да руководство организације тежи да створи такву структуру која ће обезбедити постизање високе продуктивности рада, биће примењена висока подела рада и уска специјализација. С друге стране, када руководиоци настоје да повећају мотивацију и развој запослених, биће заступљена шира специјализација, односно степен поделе рада биће нижи.⁴

¹ Милица Вујанић, Мирослав Николић, *Речник српскога језика*, Матица српска, Нови Сад, 2007, стр. 1318.

² Иван Клајн, Милан Шипка, *Велики речник страних речи и израза*, Прометеј, Нови Сад, 2007, стр. 1238.

³ Драган Цветковић, „Анализа организационе структуре полиције Републике Србије”, *Безбедност*, вол. 1, 2010, стр. 74-94.

⁴ Драган Цветковић, „Организациони дизајн као један од фактора ефикасности полиције”, *Школа бизниса*, вол., 1, стр. 110-118.

„Руководећи кадар организационих јединица полиције настоји да усмери рад полицијских службеника у правцу постизања високе ефективности (продуктивност, економичност, рентабилност), односно да се уз што мање ангажовања ресурса (снаге и средстава свих врста) остваре што бољи резултати у вршењу полицијских послова (нпр. број поднетих кривичних пријава, број расветљених кривичних дела) и висок квалитет обављених задатака, а све у складу са законом и другим правним актима.”⁵ Полицијски службеници раде на пословима на којима опасност по живот и здравље, одговорност и тежина, природа и посебни услови рада битно утичу на смањење радне способности и оптимални период функционалне „употребе” кадра. Због тога, добар тимски рад и добра организација омогућавају њихов квалитетнији рад.

Појам тима и групе

У једној од дефиниција каже се да је тим: „најмање двојица спортиста или две спортисткиње које играју заједно, за једну страну у такмичењу”.⁶ У Речнику српскога језика Матице српске овај термин такође се односи на област спорта, као: „група играча (или играчица) која наступа као целина, екипа”.⁷ Под тимом се подразумева посебан облик формалне организације заједничког рада већег или мањег броја људи, које повезују постављени циљеви и задаци, планирани послови и исти или приближно исти интереси и мотиви.⁸ Из свега наведеног може се закључити да тим може да се дефинише као група чији чланови имају комплементарне вештине и окупљени су око заједничке сврхе или скупа радних циљева, за чије остварење су сви подједнако одговорни.

Постоји већи број различитих критеријума према којима је могуће разврстати тимове. У складу са критеријумом задатака разликују се: радни тимови и тимови за решавање проблема. Литературни извори показују детерминисање тимова за решавање проблема у виду управљачких тимова. У одређеним случајевима ови тимови се називају и руководећим тимовима.⁹ „Радни тимови или тимови који извршавају посао баве се првенствено пословима које обавља организација, као што су производња или реализација услуге. Тимови за решавање проблема баве се решавањем неког конкретног проблема, побољшањем квалитета, ефикасности, радног окружења. Да би били ефикасни ови тимови треба да имају јасно дефинисан задатак и њихова величина је ограничена (најчешће се састоје од 5 до 12 чланова).”¹⁰

⁵ *Ибид.*, стр. 112.

⁶ Иван Клајн, Милан Шипка, *Велики речник страних речи и израза*, оп. цит.

⁷ Милица Вујанић, Мирослав Николић, *Речник српскога језика*, оп. цит.

⁸ Миле Васић, *Тимови и тимски рад*, Завод дистрофичара, Бања Лука, 2004, стр. 10.

⁹ Светлана Вукотић, Миодраг Брзаковић, Вук Мирчетић, „Корпоративна припадност запослених: Формула успеха организације”, *Војно дело*, бр. 7, 2019, стр. 404–418.

¹⁰ *Ибид.*, стр. 408.

Стручњаци за друштвене науке дефинишу радну групу као скуп два или више појединаца у интеракцији, са стабилно постављеном шемом заједничких односа, који имају истоветан циљ и који себе виде као групу. Дакле, радну групу могу чинити најмање две особе које међусобно утичу једна на другу, било путем вербалне или путем невербалне комуникације.¹¹

Група, такође, мора имати и стабилну структуру која чланове држи на окупу и наводи их да функционишу као једно тело. Затим, чланови једне групе имају заједничке интересе и заједнички циљ. Тако, на пример, људи унутар једне радне организације требало би да имају заједнички циљ, а то је постизање резултата и тежња према што већем успеху. И, на крају, последња карактеристика групе јесте да људи унутар ње себе виде као радну групу. Све групе састоје се од појединаца који себе сматрају чланом групе, за разлику од неких других људи који нису њени чланови.¹²

У оквиру организација потребно је стварање повољне организационе климе, јачање организационог поверења и подстицање здраве комуникације, уз ослањање на принципе: отворености, емпатичности, лојалности, једнаких шанси и праведности. Како би се развио тимски дух код младих људи од великог значаја је вредновање тимског резултата, уз истовремено наглашавање доприноса сваког појединца, и уважавање, поверење и спремност да се деле последице услед потенцијалних грешака. Неопходно је подстицање креативности и охрабривање за преузимање ризика, као и стварање атмосфере у оквиру које је дозвољено прављење грешака, уколико то има за циљ иновацију. Потребно је да људи буду научени на аналитички и синтетички начин размишљања, како би имали могућност разумевања садашњости и предвиђања будућности и изазова које она са собом носи.¹³

Разлике између тима и групе

Тим је вид синергије, а његови резултати већи су од резултата појединаца. Како би тим био функционалан, неопходно је да се стално развија. Претварање групе у тим свакако захтева одређену вештину. За одржавање здравих односа у тиму и његово развијање неопходна је стална пажња. Група никада неће постати тим уколико се не уложи труд како би се обезбедило да различите личности имају добре односе са својим колегама, и с њима ефикасно комуницирају и искрено цене њихов допринос.

Често се догађа да људи говоре о својим групама као о тимовима, и поред тога што они то реално нису. Наиме, не представља свака група тим, али зато

¹¹ Снежана Лазаревић, *Улога радних тимова у развоју организације која учи (докторска дисертација)*, Факултет организационих наука, Београд, 2012, стр. 120-121.

¹² *Ибидем*.

¹³ Слободан Панић, Марко Андрејић, Марјан Миленков, Симона Андрејић, Маријан Мирчевски, „Иновација менаџмента у функцији развоја”, *Војно дело*, вол. 2, 2018, стр. 394-413.

сваки тим има чланове, па може бити сматран групом. Постоји неколико значајних разлика између групе и тима:

1. У оквиру група учинак је условљен искључиво радом сваког појединца понаособ, док је у оквиру група учинак условљен појединачним доприносима и производима колективног рада;

2. У оквиру група сваки члан одговоран је свом супервизору, док у оквиру тима чланови имају одговорност једни према другима;

3. Чланови групе поседују заједнички интересни циљ, док је код тимова уз то присутна и заједничка приврженост сврси;

4. С обзиром на то да и групе и тимови егзистирају у оквиру организација, често се разлика огледа и у природи веза које оне поседују са руководством. Наиме, од радних група најчешће се захтева да одговарају на постављене захтеве, док тимовима руководства одређују задатке које је неопходно извршити, што је изазов на који треба да пруже одговор, док им се истовремено пружа довољан простор да свој посао обаве без накнадних интервенција. Другачије речено, тимови сами одређују циљеве, темпо и жељени приступ послу.¹⁴

Тимски рад

Тимско решавање сложених организационих проблема представља неопходни захтев времена у коме живимо, првенствено када се ради о планирању пројектних послова. Неопходно је да сваки старешина буде упознат са тимским радом, независно од његове функције, с обзиром на то да тимски рад пружа могућност максималног коришћења умних потенцијала групе људи која на решавању проблема ради заједно.¹⁵ Приликом процеса доношења одлуке за операције тимски рад се сматра сталним, континуираним и динамичним процесом, кроз који се спроводи континуирано планирање и анализирање ради проналажења решења која су оптимална и која дају гаранцију успеха операције.¹⁶

Независно од тога која је област људских активности у питању, тимски рад пружа знатно већи учинак у односу на групни рад или на рад појединаца. Насупрот групи која је сачињена од појединаца који неки посао обављају индивидуално, тим се одликује високим степеном међузависности, сталне интеракције и међусобне повезаности. Како би тим имао могућност функционисања у виду складне целине и поседовао способност за самомотивацију, неопходно је обезбеђивање следећих предуслова:

¹⁴ Мирјана Максимовић, *Тимски рад у новом миленијуму*, Факултет за менаџмент, Нови Сад, 2005.

¹⁵ Марко Андрејић, Обрад Чабаркапа, „Тимски рад у војним организационим системима”, *Војно дело*, вол. 53, бр. 3, 2001, стр. 83–107.

¹⁶ Миомир Јасиковац, „Процес рада на доношењу одлука у кризним ситуацијама”, *Војно дело*, вол. 1, 2019, 55–69.

– чланови тима морају имати способност за обављање посла који им је поверен. Под тим се подразумева да су обучени и да поседују знање, али и да поседују природне предиспозиције, попут талента, склоности, темперамента, карактера, интелигенције и сл. Истовремено је веома значајно да се особа пре него што дође на руководеће место истакне као извршилац;

– неопходно је да сви чланови тима буду у форми. Наиме, посредством тренинга, програма намењених личном усавршавању и интерактивних радионица, појединац има могућност стицања знања и вештина која му обезбеђују да постане користан члан тима, уз истовремено преузимање свог дела одговорности;

– чланови тима не смеју да претерују у раду. Наиме, како би појединац имао могућност пружања максималног доприноса у тиму, неопходно је да буде свестран. Под свестраношћу се подразумева да се током радног времена бави различитим пословима, да има довољно времена за породицу и слободне активности, да се усавршава, али и да има довољно времена за дружење и одмор. Искуства показују да су овакви појединци у мањој мери подложни стресу, да тимски рад лакше прихватају, да имају већи степен креативности, висок ниво посвећености и енергије, да су много мање на боловању, да теже доносе одлуке о напуштању организације, да поседују бољи радни учинак и знатно већи ниво самомотивације;

– чланови тима морају да доживе успех. Наиме, потребно је да свој лични успех поистовете са тимским успехом како би могли подједнако да им се радују. Руководилац који настоји да буде добар мотиватор мора да прославља сваки успех са својим тимом, уз истовремено указивање на конкретан допринос сваког појединца у тиму;

– чланови тима морају поседовати прави став, односно природну самомотивацију.¹⁷

„Формирање радног тима и његова ефикасност зависи од дефинисаних задатака и циљева, али и од композиције састава чланова радног тима који треба да имају комплементарна знања, вештине и способности. У формирању и развоју тима треба поћи од компоненти које сваки ефикасан тим треба да садржи, а то су: ефикасно функционисање тима (заснива се на улогама, расположивим вештинама и знању, одговорности) и три исхода (резултати, заједнички пројекти, учење, лични развој и поверење).“¹⁸

Према Белбиновој дефиницији, тимска улога јесте „тенденција да се понаша, доприноси и међусобно се односи с другима на одређени начин.“¹⁹ Белбинових девет тимских улога јесу: координатор, оригинални мислилац/особа са идејама, тимски радник/човек тима, судија/процењивач, сналажљиви организа-

¹⁷ Слободан Панић, Марко Андрејић, Витомир Станковић, „Улога интерне комуникације у мотивисању запослених“, *Војно дело*, вол. 5, 2015, стр. 384–400.

¹⁸ Снежана Лазаревић, *Улога радних тимова у развоју организације која учи (докторска дисертација)*, оп. цит., стр. 139-140.

¹⁹ Мирјана Максимовић, *Тимски рад у новом миленијуму*, оп. цит., стр. 30.

тор/примењивач, финишер/перфекциониста, моделатор/особа од акције, истраживач/особа за контакте и специјалиста.²⁰

Лидерство представља процес у оквиру којег појединац врши остваривање утицаја на групу, ради остваривања заједничког циља.²¹ Огроман значај у организацији имају лидерско понашање и улога лидера.²² Неопходно је да у сваком тиму постоји формални или неформални лидер. Поставља се питање ко у организацији бира лидера (руководство или чланови) и које захтеве он мора да задовољи. Непосредни руководилац не мора увек да буде и лидер тима. Лидер у тиму треба да буде особа која је непосредном наручиоцу посла одговоран за резултате пројектног задатка или особа која је по општем мишљењу најкомпетентнија за ову врсту одговорности.

Сматра се да лидер мора бити визионар и да испуњава следеће услове:

- да има визију (идеал, свест о заједничком циљу или највишем домету);
- да поседује снагу воље и истрајност у намери да учини све што је неопходно за остварење његове визије, али и стрпљење и упорност;
- да је способен да добије подршку својих подређених, што значи и да његова визија мора бити вредна тога;
- да буде способен да учини више од чланова свог тима и да делује у ситуацијама када они то не могу;
- да постиже успех, али никада по цену жртвовања чланова свог тима;
- да својим подређенима даје праве савете у право време.

Методологија истраживања и прикупљања података

Предмет истраживања овог рада је тимски рад у организационим јединицама МУП-а у складу са ставом да он пружа могућност веће продуктивности и квалитета. Циљ је да се утврде ставови запослених о тимском раду у посматраним организацијама у зависности од њихове стручне спреме. Постављена је једна основна и пет помоћних хипотеза: X_0 : Постоје разлике у ставовима запослених о тимском раду у посматраним организацијама у зависности од њихове стручне спреме, али готово сви имају позитивне ставове о тимском раду. X_1 : За запослене тимски рад преваходно представља заједничко обављање послова. X_2 : Мотивација је веома важна у тимском раду. X_3 : Тим може обавити много сложенији скуп задатака од појединца. X_4 : Разноликост састава тима да-

²⁰ Ronald Batenburg, Wouter van Walbeek, Wesley in der Maur, „Belbin role diversity and team performance: is there a relationship?”, *Journal of Management Development*, vol. 32, no. 8, 2013, pp. 901-91

²¹ Бранимир Вулевић, „Особине и вештине лидера у кризним ситуацијама – примери из војне средине”, *Војно дело*, вол. 5, 2016, стр. 278-287.

²² Ранко Лојић, Владимир Ристић, Самед Каровић, „Развој лидерске каријере”, *Војно дело*, вол. 4, 2015, стр. 317-333.

је боља решења и резултате. X₅: У организационој јединици постоји поштовање и воља да се помогне, као и јако јединство и тимски дух. У истраживачком делу коришћене су: метода анализе и синтезе; метода испитивања (техником анкетирања путем упитника ради проверавања хипотеза које су постављене) и статистичка метода. За потребе истраживања сачињен је упитник затвореног типа који садржи пет питања.

Узорак је обухватио 90 запослених у организационим јединицама ПУ за град Београд и то УП ПУ за град Београд и Полицијској испостави за безбедност на железници ПИ ПС Савски венац. Указано је на разлику у схватању и практиковању тимског рада у различитим областима у којима је тимски рад у доброј светској пракси приказан као неопходност. Међу испитаницима 45 има средњу стручну спрему, а 45 високу стручну спрему на радним местима официра полиције у УП ПУ за град Београд.

Сви испитаници одговарали су на пет питања, заокруживањем једног одговора. У сваком питању понуђена су три одговора, а од испитаника се очекивало да заокруже само један од понуђених одговора. Такође, испитаницима је објашњено да ће се резултати истраживања користити искључиво у научне сврхе. Резултати добијени истраживањем приказани су табеларно.

Анализа резултата истраживања

Прво питање гласило је: шта представља тимски рад. Највећи број запослених са ВСС, односно њих 20 (44,4%), изјаснило се да тимски рад представља заједничко обављање послова, 13 (28,9%) сматра да је то заједничко доношење одлуке –, док најмањи број запослених, односно 12 (26,7%), сматра да тимски рад представља групу људи која, радећи заједно, остварује исти циљ. –С друге стране, највећи број запослених са ССС изјаснило се да за њих тимски рад представља заједничко доношење најбоље одлуке – 19 (42,2%), затим следе запослени за које тимски рад представља заједничко обављање послова – 16 (35,6%), док најмањи број запослених сматра да тимски рад представља групу људи која, радећи заједно, остварује исти циљ – 10 (22,2%), што је приказано у табели 1.

Табела 1 – Тимски рад за запослене подразумева

Стручна спрема	Заједничко обављање послова	%	Заједничко доношење најбоље одлуке	%	Група људи која радећи заједно остварује исти циљ	%
ВСС	20	44,4%	13	28,9%	12	26,7%
ССС	16	35,6%	19	42,2%	10	22,2%

Друго питање било је: колико је мотивација важна у тимском раду (добijени резултати приказани су у табели 2. Највећи број запослених са ВСС, односно 35 (77,8%), изјаснило се да је мотивација веома важна у тимском раду – затим следе запослени који сматрају да мотивација није пресудна у тимском раду – 10 (22,2%), док оних који сматрају да мотивација не утиче на резултате тимског рада није било. С друге стране, када су у питању запослени са ССС, 27 њих (64,4%) сматра да мотивација има веома важан утицај у тимском раду, 12 запослених (26,7%) сматра да она није пресудна у тимском раду, а 4 запослена (8,9%) да не утиче на резултате тимског рада.

Табела 2 – Важност мотивације у тимском раду

Стручна спрема	Веома важна	%	Није пресудна	%	Мотивација не утиче на резултате тимског рада	%
ВСС	35	77,8%	10	22,2%	0	0%
ССС	29	64,4%	12	26,7%	4	8,9%

Треће питање гласило је: да ли тим може обавити много сложенији скуп задатака од појединца. Према табели 3, када су у питању запослени са ВСС, резултати добијени истраживањем показали су да је највише њих одговорило позитивно – 39 (86,7%), затим следе запослени који сматрају да то зависи од ситуације и да понекад појединац може боље решити задатак од тима – 6 (13,3%), док оних који се не слажу са том констатацијом није било. С друге стране, највећи број запослених са ССС одговорило је потврдно – 29 (64,4%), затим следе запослени који сматрају да то зависи од ситуације и да понекад појединац може боље решити задатак од тима – 12 (26,7%), док је најмањи број оних који се нису сложили са том констатацијом.

Табела 3 – Тим може обавити много сложенији скуп задатака од појединца

Стручна спрема	Тачно	%	Нетачно	%	Зависи од ситуације	%
ВСС	39	86,7%	0	0%	6	13,3%
ССС	29	64,4%	4	8,9%	12	26,7%

Четврто питање било је: да ли разноликост састава тима даје боља решења и резултате (табела 4). Резултати добијени истраживањем показали су да највећи број запослених са ВСС сматра да је то тачно – 40 (88,9%), 4 запослена (8,9%) да то није увек правило, док се само 1 запослени (2,2%) не слаже са овом констатацијом. С друге стране, највећи број запослених са ССС слаже са овом констатацијом – 33 (73,3%), затим следе запослени који сматрају да то није увек правило – 9 (20%), док се 3 запослена (6,7%) нису сложили са овом констатацијом.

Табела 4 – Разноликост састава тима даје боља решења и резултате

Стручна спрема	Тачно	%	Није увек правило	%	Нетачно	%
ВСС	40	88,9%	4	8,9%	1	2,2%
ССС	33	73,3%	9	20%	3	6,7%

Пето питање било је: да ли запослени сматрају да је у њиховој организацији присутно поштовање и воља да се помогне и јако јединство и тимски дух. Резултати добијени истраживањем приказани су у табели 5. Показано је да се највећи број запослених са ВСС сложио са овом констатацијом – 36 (71,1%), затим следе запослени који су се изјаснили да нису баш увек присутни поштовање, јединство и тимски дух – 5 (11,1%), док су3 запослена (6,7%) сматрала да то зависи од ситуације. С друге стране, највећи број запослених са ССС слаже са овом констатацијом – 33 (73,3%), затим следе они који су се изјаснили да нису баш увек присутни поштовање и тимски дух и јединство – 7 (15,6%), док је 5 запослених (11,1%) сматрало да то зависи од ситуације.

Табела 5 – У организационој јединици присутно је поштовање и воља да се помогне, као и јак тимски дух и јединство

Стручна спрема	Тачно	%	Нису баш увек присутни	%	Зависи од ситуације	%
ВСС	37	82,2%	5	11,1%	3	6,7%
ССС	33	73,3%	7	15,6%	5	11,1%

Када је реч о првој помоћној хипотези да за запослене тимски рад, пре свега, представља заједничко обављање послова, утврђено је да је највећи проценат запослених одговорио да се у потпуности слаже с том констатацијом, чиме је ова хипотеза доказана. Чак 36 запослених (40%) истакло је да се слаже са постављеном претпоставком. Најмањи део запослених – 22 (24,4%) одговорило је да тимски рад представља групу људи која, радећи заједно, остварује један циљ. Приметно је да постоји разлика у ставовима запослених о тимском раду у складу са степеном стручне спреме који имају.

Када је реч о другој помоћној хипотези, утврђено је да узорак запослених који су анкетирани сматра да је у тимском раду мотивација веома важна, чиме је доказана и друга помоћна хипотеза. Наиме, чак 64 запослена (71,1%) МУП-а сматрала су да је мотивација веома важна, док су само 4 запослена (4,4%) сматрала да мотивација не утиче на резултате тимског рада. Приметно је да постоји разлика у ставовима запослених о значају мотивације у тимском раду у складу са степеном стручне спреме коју имају.

Трећа помоћна хипотеза да тим може обавити много сложенији скуп задатака од појединца је доказана. Наиме, највећи број запослених, њих 68 (75,6%), изјаснило се да сматра да тим може обавити много сложенији скуп задатака од појединца, док

се само 4 запослена (4,4%) нису сложила са том констатацијом. Приметно је да постоји разлика у ставовима запослених о могућности тима да обавља много сложене нији скуп задатака од појединца у складу са степеном стручне спреме коју имају.

Четврта помоћна хипотеза, према којој разноликост тима даје боља решења, након добијених резултата може се потврдити, јер су се чак 72 запослена (80%) изјаснила да је ова претпоставка тачна. Приметно је да нема велике разлике у ставовима запослених у вези са тврдњом да разноликост тима даје боља решења, мада међу запосленима са ССС постоји већи број оних који сматрају да то није увек правило (20%) и да ова тврдња није тачна (6,7%), у поређењу са запосленима са ВСС (8,9% и 2,2%).

На основу спроведене анкете може се закључити да је у поменутиим организационим јединицама присутно обострано поштовање и воља, да постоји јак тимски дух, што имплицира да је последња хипотеза тачна. Наиме, чак се 77,7% испитаника сложило са овом констатацијом. Приметно је да постоји разлика у ставовима запослених зависно од степена њихове стручне спреме, с обзиром на то да међу онима са ССС има више оних који сматрају да то зависи од ситуације (11,1%) и да нису баш увек присутни поштовање и тимски дух и јединство (15,6%), у поређењу са запосленима са ВСС (6,7% и 11,1%).

На основу анализираних резултата закључује се да је потврђена основна хипотеза, постављена на почетку истраживања, према којој су присутне разлике запослених о тимском раду у посматраним организацијама у зависности од њихове стручне спреме, али да сви запослени углавном имају позитивне ставове о тимском раду.

И поред тога што тимски рад има велики број позитивних ефеката, постоји могућност појављивања извесних недостатака овог концепта. Један од највећих недостатака тимског рада јесте склоност ка доношењу ризичнијих одлука, с обзиром на то да одговорност није индивидуална већ колективна. Истовремено, присутни су изазови који проистичу из недостатка личних сукоба или комуникације, али и пренаглашавања односа узимања и давања. Често се дешавају ситуације у којима појединац има потешкоће са интегрисањем у тим, што може бити условљено самом његовом природом, али и понашањем других чланова у тиму. То може довести до отуђења неких запослених и, на крају, изазвати незадовољство послом, флукутацију радне снаге и/или смањење перформанси. Не постоји јединствен правни лек за поменути проблем. У овом случају може бити корисна обука и честа замена позиције у оквиру организације, уколико постоји могућност њиховог спровођења.²³

Проф. др Исак Адигес каже да су нам за успешан тимски рад „потребна нашања у процесу доношења одлука која негују поштовање и поверење. Исто тако, потребни су нам људи који су зрели и добро уравнотежени, као и коректно обликована организациона структура. Такође, он наглашава да је „конфликт стварност која прати промену. Ми желимо да он буде конструктиван. Зато треба да имамо праве људе, исправан процес за доношење одлука и одговарајућу организациону структуру”.²⁴ Имамо ли људе?

²³ Светлана Вукотић, Миодраг Брзаковић, Вук Мирчетић, „Корпоративна припадност запослених: Формула успеха организације”, *Војно дело*, бр. 7, 2019., стр. 404–418.

²⁴ Исак Адигес, *Управљање променама*, Прометеј, Нови Сад, 1994.

Закључак

Тимски рад јесте императив савремене организације. Последњих година се сматра да је рад у тимовима једна од апликативних техника за постизање оптималних резултата у испуњењу мисије организације. Тимски рад се у свету континуирано проучава, прати и развија. У Републици Србији сваки рад у групи дуго је сматран тимским радом, при чему основне предности тимског рада и његове улоге у области управљања људским ресурсима нису подразумевале сагледавање широке лепезе различитих аспеката. Развојем тимова и управљање њима у организацијама постиже се бољи степен разумевања, сарадње, консултовања, доношења одлука, као и тимски дух и квалитетнији рад. Једна од најпрепознатљивијих карактеристика савремених организација јесте интензивирање активности тимова. Тимски концепт је процес у којем људи раде заједно како би достигли постављене циљеве. Том приликом чланови тима преносе и деле своје знање.

Током истраживања тимског рада у организационим јединицама МУП-а бавили смо се питањем: шта запослени подразумевају под тимским радом? Закључено је да у већем проценту сматрају да тимски рад подразумева заједнички рад, односно заједничко обављање послова (40%) и заједничко доношење најбоље одлуке (37,8%). Тимски рад представља заједничко решавање сложеног проблема. Тим се састоји од појединаца који се морају непрестано афирмисати и мотивисати како би се развијао тимски дух и ширило поверење међу члановима тима. Разноликост састава даје боља решења, што говори о томе да тим у пракси зависи од сопствене структуре. У организацијама, поред тимског рада, велика важност придаје се комуникацији која представља суштину пословања. За тимски рад важна је отворена и искрена комуникација и размена мишљења, јер ако је комуникација неадекватна може доћи до распада тима. Савремени свет у тимском раду и квалитетним комуникацијама види значајан фактор унапређења пословања, будући да данашњим светом не владају појединци, него снажни тимови.

Иако постоје извесни недостаци реализованог истраживања, оно може корисно послужити као полазна основа за унапређење постојећег стања у посматраној организацији кроз предузимање наредних конкретних корака. У тиму је важно градити међусобно поверење, а битни су мотивисаност за рад, редовна информисаност и објективност. Конкретан предлог за унапређење детектованог стања, пре свега, био би упознавање са теоријским основама и тренинг у примени тимског рада. Тренинзи могу бити у вези с решавањем проблема, вештинама комуницирања и преговарања, вештинама управљања конфликтима, вештинама групног рада у процесима, као и вештинама и знањима у вези с пословима које тим обавља. На тај начин, људи укључени у тимски рад били би одабрани – не само по својим преференцијама и стручности, већ и по способности да у тиму раде и доприносе његовом успеху.

Литература

- [1] Бранимир Вулевић, „Особине и вештине лидера у кризним ситуацијама – примери из војне средине”, *Војно дело*, вол. 5, 2016, стр. 278-287.
- [2] Драган Цветковић, „Анализа организационе структуре полиције Републике Србије”, *Безбедност*, вол. 1, 2010, стр. 74-94.
- [3] Драган Цветковић, „Организациони дизајн као један од фактора ефикасности полиције”, *Школа бизниса*, вол., 1, стр. 110-118.
- [4] Иван Клајн, Милан Шипка, *Велики речник страних речи и израза*, Прометеј, Нови Сад, 2007.
- [5] Исак Адигес, *Управљање променама*, Прометеј, Нови Сад, 1994.
- [6] Марко Андрејић, Обрад Чабаркапа, „Тимски рад у војним организационим системима”, *Војно дело*, вол. 53, бр. 3, 2001, стр. 83–107.
- [7] Миле Васић, *Тимови и тимски рад*, Завод дистрофичара, Бања Лука, 2004.
- [8] Милица Вујанић, Мирослав Николић, *Речник српскога језика*, Матица српска, Нови Сад, 2007.
- [9] Миомир Јасиковац, „Процес рада на доношењу одлука у кризним ситуацијама”, *Војно дело*, вол. 1, 2019, 55–69.
- [10] Мирјана Максимовић, *Тимски рад у новом миленијуму*, Факултет за менаџмент, Нови Сад, 2005.
- [11] Ранко Лојић, Владимир Ристић, Самед Каровић, „Развој лидерске каријере”, *Војно дело*, вол. 4, 2015, стр. 317-333.
- [12] Ronald Batenburg, Wouter van Walbeek, Wesley in der Maur, „Belbin role diversity and team performance: is there a relationship?”, *Journal of Management Development*, vol. 32, no. 8, 2013, pp. 901-91.
- [13] Снежана Лазаревић, *Улога радних тимова у развоју организације која учи (докторска дисертација)*, Факултет организационих наука, Београд, 2012, стр. 120-121.
- [14] Светлана Вукотић, Миодраг Брзаковић, Вук Мирчетић, „Корпоративна припадност запослених: Формула успеха организације”, *Војно дело*, бр. 7, 2019., стр. 404–418.
- [15] Слободан Панић, Марко Андрејић, Витомир Станковић, „Улога интерне комуникације у мотивисању запослених”, *Војно дело*, вол. 5, 2015, стр. 384–400.
- [16] Слободан Панић, Марко Андрејић, Марјан Миленков, Симона Андрејић, Маријан Мирчевски, „Иновација менаџмента у функцији развоја”, *Војно дело*, вол. 2, 2018, стр. 394–413.

Резиме

Успех сваке организације је резултат тимског рада. То је најважнији „зачин“ јер унапређује квалитет одлуке, која је резултат различитих искустава и знања њених припадника. За правилно управљање тимом неопходно је познавање карактеристика тимског рада, улога и метода тимског одлучивања. У управљању људским ресурсима велики значај се придаје тимском раду јер нови концепти пословања поштују значај и улогу тимског рада као једног од важних сегмената успеха организације.

Предмет истраживања је тимски рад у организационим јединицама Министарства унутрашњих послова, у складу са чињеницом да он пружа могућност веће продуктивности, квалитета и профитабилности. Постављена је једна основна и пет помоћних хипотеза. Основна хипотеза гласи: Постоје разлике у ставовима запослених о тимском раду у посматраним организацијама у зависности од њихове стручне спреме, али генерално сви запослени имају позитивне ставове о тимском раду. Помоћне хипотезе гласе: За запослене тимски рад превасходно представља заједничко обављање послова. Мотивација је веома важна у тимском раду. Тим може обавити много сложенији скуп задатака од појединца. Разноликост састава тима даје боља решења и резултате. У организационој јединици постоји поштовање и воља да се помогне, као и јако јединство и тимски дух. Циљ истраживања је да се утврде ставови запослених о тимском раду у посматраним организацијама у зависности од њихове стручне спреме.

У раду ће се истраживати научно-теоријска сазнања, релевантна литература и савремена пракса применом следећих метода: општих научних метода – хипотетичко-дедуктивна метода, посебних научних метода – метода анализе и синтезе, метода индукције и дедукције, апстракција, спецификација и генерализација; и индивидуалних (емпиријских метода) – то је метода посматрања, метода испитивања и метода анализе садржаја. У оквиру рада, истраживање ће се вршити применом следећих метода: метода анализе и синтезе; метода испитивања (техником анкетирања путем упитника ради проверавања хипотеза које су постављене) и статистичке методе.

Узорак истраживања обухватио је 90 запослених у организационим јединицама ПУ за град Београд, и то УП ПУ за град Београд, Полицијској испостави за безбедност на железници и ПИ ПС Савски венац. На основу анализираних резултата закључује се да је потврђена основна хипотеза постављена на почетку истраживања према којој су присутне разлике у ставовима запослених о тимском раду у посматраним организационим јединицама у зависности од њихове стручне спреме, али да они углавном имају позитивне ставове о тимском раду. Иако постоје извесна ограничења ових резултата и недостаци реализованог истраживања, оно може послужити као полазна основа за унапређење постојећег стања у посматраној организацији кроз предузимање наредних конкретних корака. У тиму је важно градити међусобно поверење, а битни су и мотивисаност за рад, редовна информисаност и објективност. Конкретан предлог за унапређење тренутног стања, пре свега, била би обука за тимски рад.

Кључне речи: *тим, тимски рад, организационе јединице, Министарство унутрашњих послова, лидер тима, радна груп*

© 2021 Аутори. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/rs/>).

