

СНЕЖАНА Г. ЛЕКИЋ*

Академија пословних струковних студија
Београд

ЈЕЛЕНА М. ВАПА-ТАНКОСИЋ**

Факултет за економију и инжењерски менаџмент
Нови Сад

УДК 331.1:330.34

Прегледни рад

Примљен: 28.04.2019

Одобрен: 20.05.2019

Страна: 505-515

УТИЦАЈ ТИМСКОГ РАДА НА КРЕИРАЊЕ ИНОВАТИВНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА И ПОВЕЋАЊЕ КОНКУРЕНТНОСТИ

Сажетак: Иновације представљају кључну покретачку снагу развоја и напретка сваке организације. Да би обезбедила и повећала конкурентност организација своју пословну стратегију треба да заснива на знању и иновативности. Основу иновативности чини тимски рад који може довести до повећања пословних перформанси. Предмет истраживања овог рада је анализа чинилаца тимског рада са циљем креирања отвореног модела иновативности, који почива на сарадњи и размени знања и искуства. Овај модел резултира увођењем нових производа, услуга или нових пословних процеса и укључује запослене, купце и пословне партнере. Истраживање је показало је да тимски рад зависи од бројних чинилаца, као што су вештине сарадника, синергија, иновативност и квалитет. Утицајем на поменуте чиниоце постижу се боље менаџмент перформансе и на тај начин омогућује креирање иновативних организација и повећање конкурентности.

Кључне речи: иновативност, конкурентност, знање, тимски рад, квалитет, синергија у тиму

Увод

Глобално тржиште, динамизам, високи захтеви у погледу перформанси производа/услуга и њиховог квалитета, краћи животни циклус производа/услуга фактори су који условљавају да организације буду флексибилније, иновативније, да остварују више нивое квалитета, и да брже реагују на захтеве корисника производа/услуга. Комуникација на глобалном нивоу, међународни токови рада и повезана размена знања и учење се конвергирају да би се прилагодили моћи, богатству и раду (Folkestad, Banning, 2008).

Основни и најважнији задатак организација јесте стварање и одржање конкурентске предности, што значи да стално морају да ослушкују потребе

* snezana.lekic@bpa.edu.rs

** jvapa@fimek.edu.rs

тржишта како би на њих одговориле на прави начин и у право време. Конкурентност једне привреде представља конкурентску способност њених привредних субјеката као и пословни амбијент који је она спремна да им пружи. Национална економска конкурентност повезана је са интелектуалним и креативним капиталом који је вођен знањем, креативношћу и иновативношћу (Sahlberg, Oldroyd, 2010). За стварање одрживе конкурентске предности неопходни су ресурси који су „вредни, ретки незаменљиви и који се не могу савршено копирати” (Williams, 2010: 97). Према Портеру, организација се диференцира у односу на конкуренте уколико може да буде јединствена у нечему што има вредност за купца. Свака активност која ствара вредност представља потенцијални извор јединствености, те је важно препознати и стварати нове креације јединствености у односу на конкуренте (Porter, 2007:133).

Успешне организације могу бити само оне које своју пословну стратегију и своје организационе процесе базирају на иновативности и знању. Повећање комплексности организационе структуре савремених организација креира потребу за увођењем тимова у којима људи раде заједно на остварењу организационих циљева. Тимски рад је нарочито значајан за иновативне организације јер се стварање и развој иновација најчешће обавља кроз посебне пројектне тимове или посебне функционалне групе. Иновативне организације сматрају да су иновације њихова основна пословна вредност која је пресудна за даљи раст. Обављање иновационих активности се може посматрати као и комбиновање различитих перспектива решавања проблема, те стога висока потенцијална вредност иновације лежи управо у тимском раду. Циљ овог рада је да утврди основне параметре тимског рада запослених у организацијама које утичу на њихов иновативност и конкурентност.

Теоријски приступ истраживању

Сложеност савремених организација, велики број информација и података, различити фактори из екстерног окружења, економске, политичке и социјалне несигурности намећу потребу разумевања промена, фокусираности на њих, као и мотивисања свих запослених у организацији да следе тај пут (Lekić, Rajaković–Mijailović, 2017: 237). Основна конкурентска предност сваке савремене компаније је њена способност да иновира. Иновација је процес који повезује нове идеје са новим процесима и производима (Aboelmaged, 2012) и захтева од организација да превазилазе учење од понављања, корекције дефеката и жеље за смањењем варијације процеса. Развој нових технологија и производи захтевају да се организације ангажују у пракси која подстиче креативност и флексибилност (Das, Joshi, 2012). У свему томе значајна улога припада тимском раду. Култура успешног тимског рада која стимулише иновације треба да буде саставни део иновативних организација. Иновације су директно повезане са извозним перформансама и „иновација је један од најважнијих извора конкурентске предности у извозу јер су иновативне компаније биле важан покретач међународног пословања“ (Vapa-Tankosić, Vapa, 2017: 167).

Иновација представља имплементацију новог или значајно унапређеног производа (добра или услуге), или процеса, или нове маркетинг методе или нове организационе методе у пословању, организацији рада или односима пословних субјеката са окружењем (OECD, 2005). Осло приручник представља основу за анализу иновационих активности у предузећима земаља Европске уније. По њему разликују се четири типа иновација: 1) иновације производа/услуга, 2) иновације процеса, 3) иновације у организацији и 4) маркетиншке иновације (OECD, 2005: 45–61).

Са аспекта резултата процеса иновирања иновације могу бити инкременталне и радикалне. Инкременталне иновације односе се на континуирано прилагођавање, усавршавање и побољшање постојећих производа, услуга или процеса, а радикалне на увођење потпуно нових производа и услуга и/или нових система производње и дистрибуције. Оне представљају неизван и ризичан процес примене новог знања у непознатој технолошкој или пословној области (Kelley, Colarelli O'Connor, Neck, Peters, 2011: 249). У пракси чешће се појављују инкременталне од радикалних иновација. Предност инкременталним иновацијама дају постојеће организације, док су новоформиране више склоне радикалним. Активности које компаније примењују код инкременталних иновација односе се на тражење трошковне предности, минималну модификацију дизајна, идентификовање организационих процедура и стандарда ради ефикасније и економичније производње, додавање нових карактеристика постојећим производима, спровођење реиновације, перманентно учење од корисника и потрошача. У управљању радикалним иновацијама, компаније примењују: отвореност ка новим идејама изван организације, континуирано скенирање тржишта, улагање у портфолио нових технологија, успостављање нових односа у оквиру иновационог система, долазак до нових способности преко аквизиције или запошљавања, одбацивање старог начина пословања (Dodgson, Gann, Salter, 2008: 60).

Један од савремених модела управљања иновацијама је модел отворених иновација. Отворену иновацију први пут је дефинисао Чесброу као комбиновање интерних и екстерних идеја, као и унутрашњих и спољних веза и путева на тржишту ради унапређења развоја нових технологија и примене иновација. Фактори који доводе до настанка отворених иновација су мобилност и доступност знања која је порасла у времену информационо-комуникационих технологија, променом посла запослени преносе и знања што доводи до протока знања између компанија (Chesbrough, 2003). Поједини аутори (West, Galager, 2006) дефинишу отворене иновације као систематично стимулисање и истраживање широког спектра интерних и екстерних извора иновационих могућности, одговорно интегрисање тог истраживања са могућностима и ресурсима фирме, као и ширу експлоатацију тих могућности кроз вишеструке канале. Модел отворених иновација базира се на генерисању вредности кроз сарадњу са екстерним партнерима која може да побољша перформансе иновација производа, што се позитивно одражава и на финансијске перформансе (Feams, De Visser, Andries, Van Looy, 2010).

Тим је формална група за одређени задатак чији чланови имају комплементарне вештине, привржени су заједничким циљевима и задацима за које се сматрају одговорним (Лекић, Ерић, 2016: 142). У литератури се најчешће наводе следеће врсте тимова: кругови квалитета, радни тимови, тимови за решавање проблема, управљачки тимови, тимови за развој производа и виртуелни тимови (Moorhead, Griffin, 2010: 260). Сваки тим пролази кроз одређене фазе развоја: формирање; превирање, нормирање и функционисање (Certo, Certo, 2010: 418–419). Формирање је почетна фаза у којој се чланови тима упознају, међусобно процењују, почињу да дефинишу тимске норме, упоређују своја очекивања са оним што их потенцијално чека. Превирање је фаза у развоју тима коју карактеришу конфликти и несугласице. Током нормирања чланови тима почињу да се привикавају на своје улоге у тиму, расте групна кохезија и развијају се позитивне тимске норме. Функционисање је фаза у развоју тима током које се перформансе побољшавају пошто је тим сазрео и постао ефективна и функционална јединица. Током ове фазе чланови тима постају изузетно лојални једни према другима и осећају узајамну одговорност за успех и неуспех тима. Фаза распуштања долази након завршетка организационог задатка.

Радни тим је скуп запослених са сличним или различитим радним перформансама односно врстом и нивоом знања, радним искуством, вештинама и карактерним особинама који за циљ имају спровођење утврђених радних циљева, имплементирање пројектних одлука и решавање специфичних организационих и пословних проблема у компанији. Ефективан и ефикасан радни тим успешно реализује дефинисане циљеве уз минимум утрошеног времена и других ресурса. На ефикасност тима утичу бројни људски, организациони и фактори који се односе на радне задатке (Certo, Certo, 2008: 420–421). Људски фактори подразумевају: задовољство послом; међусобно поверење и тимски дух; успостављање добре комуникације; минимизирање нерешених сукоба и борби за превласт у тиму; ефикасно решавање претњи тиму и унутар тима; стварање утиска да су радна места чланова тима сигурна. Организациони фактори укључују: изградњу стабилне организације и сигурност радног места; подршку руководства у раду тима; одговарајуће награде и признања за обављене задатке; одређивање стабилних циљева и приоритета. Фактори који се односе на радне задатке: постављање јасних циљева давање прецизних упутстава и пројектованих планова; одговарајуће стручне смернице и руководство; независност у раду и захтевне радне задатке; именовање искусних и квалификованих чланова тима; подстицање тимског рада; побринути се да за рад тима зна унутар организације.

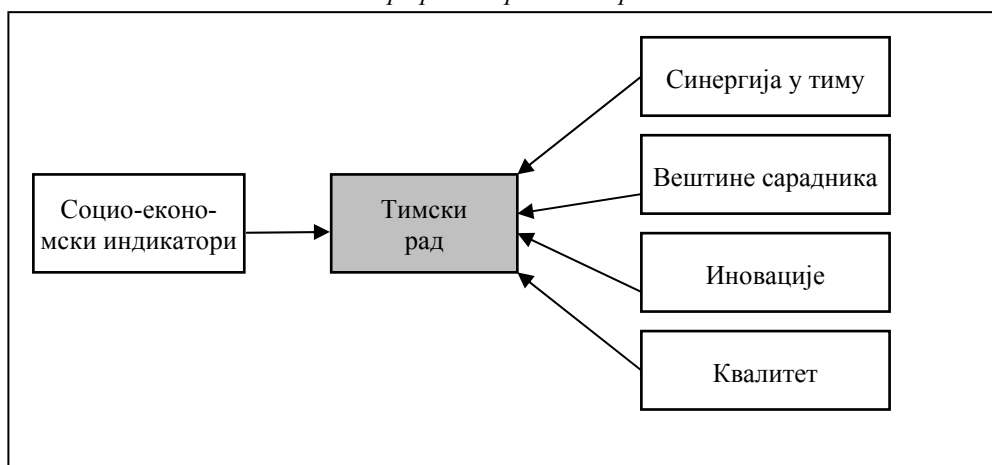
Методолошки оквир истраживања

Предмет истраживања у раду је анализа утицаја синергије, вештина, иновативности и квалитета на тимски рад са циљем креирања отвореног модела иновативности. У анализи параметара тимског рада коришћена је дескриптивна статистика и корелација. Полазна хипотеза истраживања је да на тимски

рад позитивно утичу синергија у тиму, вештине сарадника, иновације и квалитет. Из ове хипотезе проистиче помоћна хипотеза да социо-економске карактеристике позитивно утичу на синергију, вештине, иновације и квалитет.

Истраживање је спроведено у мају и јуну 2017. године на узорку од 508 испитаника из јавног сектора у Србији. Прикупљање података извршено је анонимном анкетом. Први део анкете односи на социо-економске индикаторе (пол, године старости, године радног стажа и квалификованост). У другом делу су се оцењивали међуљудски односи и тимски рад, кроз четири кључна параметра: синергија у тиму, вештине сарадника, иновације и квалитет. Упитник је адаптиран и конципиран према методологији коју су предложили Бејтман, Вилсон и Бингам (Bateman, Wilson, Bingham, 2002: 215–226).

Слика 1. Графички приказ истраживања



Извор: Аутори

Сви параметри тимског рада оцењени су као просечне вредности осам фактора на следећи начин.

Синергија у тиму (Si): 1) јасно дефинисана припадност тиму, 2) јасно одређен смисао/циљ тима, 3) јасна улога чланова тима, 4) ефикасна комуникација унутар тима, 5) осећање вредности чланова тима, 6) остале организационе целине предузећа цене тим у којем појединац ради, 7) осећај поноса због припадности тиму и 8) сваки члан тима максимално доприноси раду тима.

Вештине сарадника (Vi): 1) чланови тима су одговарајуће обучени и компетентни за стручно обављање свог посла, 2) чланови тима су одговарајуће обучени у административним пословима и процедурама везаним за посао, 3) постоји формалан систем за препознавање потреба за усавршавањем и додатном едукацијом запослених, 4) потребе за едукацијом и усавршавањем се системски идентификују, 5) на основу анализираних потреба радника, омогућује се додатна обука, 6) чланови тима су компетентни да извршавају низ послова унутар тима, 7) чланови тима су флексибилни и вољни да извршавају и друге послове унутар тима и 8) чланови тима високо цене додатну едукацију.

Иновације (Ii): 1) чланови тима се охрабрују да пробају нове методе рада, 2) тим је од самог почетка укључен у нове пројекте везане за његове производе/услуге, 3) свака иновација у раду тима се цени и награђује, 4) проблеми везани за посао/клијенте брзо се откривају, 5) откривени проблеми се брзо решавају, 6) решавање проблема се доживљава као учење и развој тима, 7) чланови тима често предлажу иновације у раду и 8) чланови тима спремно прихватају иновације у раду.

Квалитет тима (Ki): 1) чланови тима су упознати са потребама својих клијената, 2) јасно је дефинисано ко су клијенти појединог тима, 3) јасно су дефинисани стандарди рада унутар тима, 4) стандарди рада се редовно прате, 5) повратна информација о праћењу рада тима се добија редовно, 6) постоје квантитативни стандарди ефикасности који се прате, 7) тим се придржава организационих стандарда за решавање притужби клијената и 8) притужбе се редовно разматрају, а поуке се системски примењују у даљем раду.

За оцену задовољства појединим параметрима у истраживању је коришћена петостепена скала Ликертовог типа са могућим одговорима: 1 – изразито се не слажем, 2 – не слажем се, 3 – неодлучан сам, 4 – слажем се, 5 – изразито се слажем. Обрада података извршена је помоћу статистичког програмског пакета SPSS 19.0.

Резултати истраживања

Структура узорка према полу, старости, нивоу образовања и броју година проведених у организацији приказана је у *Табели 1*.

Табела 1: Структура узорка према социо-економским индикаторима

		Фрекванца	Процент			Фрекванца	Процент
Пол	Мушкарци	217	42,7	Образовање	ССС	182	35,8
	Жене	291	57,3		ВШС	92	18,1
	Укупно	508	100,0		ВСС	195	38,4
					НЗ	39	7,7
				Укупно	508	100,0	
Старосна група	< 35	189	37,2	Радни стаж	<5	117	23,0
	35–55	258	50,8		6–15	221	43,5
	> 55	61	12,0		16–20	63	12,4
	Укупно	508	100,0		> 20	107	21,1
	Mean: 40,70				Укупно	508	100,00
	Std. Dev = 6,08				Mean: 12,6		
Coeff. Var = 14,95%			Std. Dev = 5,49				
				Coeff. Var = 45,22%			

Извор: *Истраживање аутора*

Дескриптивна статистика показује да је у истраживању спроведеном 2017. године учествовало 57,3% испитаника женског и 42,7% мушког пола. Статистичком анализом утврђена је просечна старост испитаника која износи 40,70 година. Што се тиче образовања највећи број испитаника (38,4%) има

високу стручну спрему. Сваки испитаник је у просеку 12,6 година провео у својој организацији.

Резултати дескриптивне статистике у односу на параметре тимског рада приказани су у *Табели 2*.

Табела 2: *Дескриптивни показатељи за параметре тимског рада*

	N	1	2	3	4	5	Min	Max	Mean	Std.Dev.	Coeff.Var.
Si (i=1-8)	508	39	220	693	2029	1083	1	5	3,96	0,859	21,07
Vi (i=1-8)	508	27	321	1046	1794	876	1	5	3,78	0,895	23,67
Ii (i=1-8)	508	63	129	1200	1896	776	1	5	3,79	0,841	22,19
Ki (i=1-8)	508	29	96	1080	2183	676	1	5	3,83	0,750	19,58

Извор: Истраживање аутора

На основу приказаних резултата истраживања, уочава се да је најзначајнији параметер тимског рада синергија у тиму. Просечна оцена синергије је највиша и износи 3,96 (Std. Dev 0,859), а коефицијент варијације 21,07%. Квалитет је просечно оцењен са 3,83 (Std. Dev. 0,750), а коефицијент варијације је 19,58, док је просечна оцена иновација 3,79 (Std. Dev. 0,841), а коефицијент варијације 22,19%. Вештине су параметар са најнижом просечном оценом 3,78 (Std. Dev. 0,895), а коефицијент варијације 23,67.

За испитивање међусобног односа различитих параметара тимског рада коришћена је корелација. Матрица коефицијента корелације у целокупном узорку приказана је у *Табели 3*.

Табела 3: *Матрица коефицијената корелације различитих параметара тимског рада за целокупан узорак (Pearson Correlation)*

	Синергија	Вештине	Иновације	Квалитет
Синергија	1,000			
Вештине	0,593	1,000		
Иновације	0,521	0,516	1,000	
Квалитет	0,489	0,497	0,565	1,000

Извор: Истраживање аутора

На основу података приказаних у *Табели 3*. закључујемо да је корелација средње јачине. Најјачу корелација је између синергије у тиму и вештине сарадника. Корелација између синергије, вештина, иновација и квалитета се показала као статистички значајна.

Табела 4: CROSSTABS – Пол и године са чиниоцима тимског рада

			Синергија		Вештине		Иновације		Квалитет	
			Statistic	Std.Error	Statistic	Std.Error	Statistic	Std.Error	Statistic	Std.Error
Пол	Мушкарци	Mean	3,94	0,052	4,14	0,061	4,15	0,055	4,00	0,046
		Var.	0,590		0,805		0,657		0,458	
		Std. Dev.	0,768		0,897		0,811		0,677	
	Жене	Mean	3,92	0,057	3,98	0,049	3,66	0,053	4,04	0,036
		Var.	0,935		0,693		0,810		0,371	
		Std. Dev.	0,967		0,832		0,900		0,609	
Старосна група	< 35	Mean	4,05	0,060	3,97	0,061	3,68	0,056	4,02	0,046
		Var.	0,684		0,696		0,603		0,393	
		Std. Dev.	0,827		0,834		0,776		0,627	
	35–55	Mean	3,79	0,058	4,07	0,056	3,98	0,061	4,02	0,039
		Var.	0,861		0,816		0,953		0,389	
		Std. Dev.	0,928		0,903		0,976		0,624	
	> 55	Mean	4,18	0,101	4,15	0,099	4,02	0,101	4,08	0,094
		Var.	0,617		0,595		0,616		0,543	
		Std. Dev.	0,785		0,771		0,785		0,737	

Извор: Истраживање аутора

Резултати приказани у Табели 4 указују на минималне разлике у оцени појединачних параметара тимског рада између мушкараца и жена. Мушкарци иновације сматрају најважнијим параметром тимског рада – просечна оцена 4,15 (Std. Dev. 0,811), а жене квалитет рада – просечна оцена 4,04 (Std. Dev. 0,609). Најнижа просечна оцена код мушкараца је за синергију 3,94 (Std. Dev. 0,768), а код жена за иновације 3,66 (Std. Dev. 0,900).

Добијени резултати истраживања указује да оцена параметара тимског рада варира са годинама старости. Испитаници преко 55 година синергију сматрају најбитнијим чиниоцем тимског рада (просечна оцена 4,18, Std. Dev. 0,785), као и испитаници до 35 година (4,05, Std. Dev. 0,827). Испитаници од 35–55. година су оценили вештине са највећом оценом 4,07 (Std. Dev. 0,903). Такође, просечне оцене за синергију, вештине, иновације и квалитет код испитаника преко 55 година мање варирају у односу на друге две старосне групе.

Табела 5: CROSSTABS – образовање и стаж са чиниоцима тимског рада

			Синергија		Вештине		Иновације		Квалитет	
			Statistic	Std.Error	Statistic	Std.Error	Statistic	Std.Error	Statistic	Std.Error
Образовање	ССС	Mean	4,02	0,057	3,96	0,054	3,63	0,050	3,92	0,041
		Var.	0,585		0,528		0,456		0,308	
		Std. Dev.	0,765		0,727		0,676		0,555	
	ВШС	Mean	3,57	0,103	3,78	0,083	3,59	0,102	4,08	0,056
		Var.	0,974		0,634		0,948		0,291	
		Std. Dev.	0,987		0,796		0,974		0,539	
	ВСС	Mean	3,93	0,066	4,15	0,070	4,11	0,068	3,99	0,050
		Var.	0,840		0,966		0,894		0,484	
		Std. Dev.	0,917		0,983		0,946		0,696	
	НЗ	Mean	4,38	0,114	4,54	0,109	4,49	0,115	4,59	0,102
		Var.	0,506		0,466		0,520		0,406	
		Std. Dev.	0,711		0,682		0,721		0,637	
Радни стаж	< 5	Mean	3,78	0,080	4,04	0,091	4,08	0,080	3,92	0,069
		Var.	0,743		0,972		0,744		0,554	
		Std. Dev.	0,862		0,986		0,863		0,745	
	6–15	Mean	4,10	0,051	4,05	0,057	3,81	0,055	4,06	0,037
		Var.	0,568		0,707		0,661		0,301	
		Std. Dev.	0,754		0,841		0,813		0,549	
	16–20	Mean	3,92	0,102	4,11	0,101	3,97	0,111	3,92	0,094
		Var.	0,655		0,649		0,773		0,558	
		Std. Dev.	0,809		0,805		0,879		0,747	
	> 20	Mean	3,77	0,109	4,01	0,078	3,71	0,102	4,13	0,058
		Var.	1,275		0,651		1,113		0,360	
		Std. Dev.	1,129		0,807		1,055		0,600	

Извор: Истраживање аутора

У Табели 5. добијене просечне оцене параметара тимског рада по квалификационим категоријама указују на значајне разлике у просечним оценама запослених у односу на ниво квалификација. Запослени са највишим степеном образовања (доктори и магистри) са оценили су највећом просечном оценом квалитет 4,59 (Std. Dev. 0,637). Оцена тимског рада ових категорија запослених може се објаснити врстом посла, положајем и статусом запослених у организацији.

Повезивање појединих параметара тимског рада са годинама радног стажа показује да испитаници до пет година радног стажа са највишом оценом оцењују иновације – 4,08 (Std. Dev. 0,863), од 6–15 година синергију – 4,10 (Std. Dev. 0,754), од 16–20 вештине – 4,11 (Std. Dev. 0,805), а преко 20 година радног стажа квалитет – 4,13 (Std. Dev. 0,600). Распон просечне оцене параметара тимског рада најмањи је у групи испитаника између 16–20 година радног стажа (0,19), а највећи (0,42) у групи преко 20 година стажа.

Закључак

Да би задобиле и одржале конкурентску позицију на тржишту савремене организације морају да своје пословање базирају на искуству успешних организација, као да примењују савремене методе и технике менаџмента. Остварење организационих циљева предодређено је ефикасношћу тимског рада. У овом истраживању, ефикасност тимског рада посматрана је кроз четири групе питања. Синергија у тиму представља осећај припадности који деле чланови тима. Вештине сарадника описују обученост чланова тима, компетентност у обављају посла и флексибилност унутар описа посла. Иновације обухватају тражење начина за унапређење продуктивности и начина рада: Квалитет мери степен упознатости са потребама клијента и стандардима праћења њиховог задовољства.

Резултати истраживања показали су у испитиваним организацијама просечна оцена запослених по свим посматраним параметрима изнад 3,50. Са највишом просечном оценом оценили су синергију, затим следе квалитет и иновације, а на крају вештине сарадника. Корелација између појединих параметара тимског рада статистички је значајна. Може се закључити да на тимски рад позитивно утичу синергија у тиму, вештине сарадника, иновације и квалитет. У оцени појединачних параметара тимског рада између мушкараца и жена постоје минималне разлике. Оцена параметара тимског рада варира са годинама старости. Најбитнијим чиниоцем тимског рада испитаници преко 55 година сматрају синергију (као и испитаници испод 35 година) док су испитаници од 35–55. година оценили вештине са највећом оценом. У односу на квалификационе категорије постоји значајна разлика у оцењивању параметара тимског рада. Запослени са највишим степеном образовања највећом просечном оценом оцењују квалитет, док је код испитаника са најнижим степеном образовања синергија најзначајнији параметар. Повезивање појединих параметара тимског рада са годинама радног стажа показује да испитаници до пет година рад-

ног стажа са највишом оценом оцењују иновације, од 6–15 година синергију, од 16–20 вештине, а преко 20 година радног стажа квалитет. Све ово потврђује да социо-економске карактеристике позитивно утичу на синергију, вештине, иновације и квалитет.

На менаџерима је да развијају осећање за тимски рад, као и да утичу на запослене да теже иновативности и квалитету као кључним факторима креирања конкурентности у савременом пословању. Савремени токови пословања диктирају тржишни амбијент који успех у пословању обезбеђује само онима који су спремни на изазове, промене и непрестано усавршавање.

Литература:

1. Aboelmaged, Mohamed Gamal (2012): Harvesting organizational knowledge and innovation practices: an empirical examination of their effects on operations strategy, *Business Process Management Journal*, 18(5), 712–734, <https://doi.org/10.1108/14637151211270126>
2. Bateman, Billy; Wilson Colin, Bingham, David. (2002): Team effectiveness – development of an audit questionnsire, *Journal of Management Development*, 21 (3), 215–226. <https://doi.org/10.1108/02621710210420282>
3. Certo, Samuel; Certo, Trevis (2009): *Moderni menadžment*, Mate, Zagreb.
4. Chesbrough, Henry (2003): *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
5. Das, Sidhartha; Joshi, Maheshkumar (2012): Process Innovativeness and Firm Performance in Technology Service Firms: The Effect of External and Internal Contingencies, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(3), 401–414, DOI:10.1109/TEM.2011.2157163
6. Dodgson, Mark; Gann, David; Salter, Ammon (2008): *The Management of Technological Innovation*, Oxford University Press, USA.
7. Feams, Dries; De Visser, Matthias; Andries, Petra; Van Looy, Bart (2010): Technology Alliance Portfolios and Financial: Value-Encancing Cost-Increasing Effects of Open Innovation, *Journal of Product management* 27(6), 785–796, <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2010.00752.x>
8. Folkestad, James; Banning, James (2008): Ecology of The Computer Laboratory. *Journal of Educational Technology*, 5(1), 38–48, <https://doi.org/10.26634/jet.5.1.561>
9. Kelley, Donna; Colarelli O'Connor, Gina; Neck, Heidi; Peters, Lois (2011): Building an Organizational Capability for Radical Innovation: The Direct Managerial Role. *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(4), 249–267, <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2011.06.003>
10. Lekić, Snežana; Erić, Ivana (2016): *Organizaciono ponašanje*, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd.
11. Lekić, Snežana; Rajaković-Mijailović, Jasmina (2017): Innovation as the basis of modern competitive companies, in: *Thematic proceedings / Conference Innovation, ICT and education for the next generation* (236–251), Faculty of Economics and Engineering Management, Novi Sad.
12. Moorhead, Gregory; Griffin, Ricky (2010): *Organizational behavior: Managing people and organizations*, 9th edition, South–Western, Cengage Learning.

13. OECD (2005): *Oslo Manual – The Measurement of Scientific and Technological Activities*, 3rd edition, Paris.
14. Porter, M. (2007): *Konkurentaska prednost. Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Asee, Novi Sad.
15. Sahlberg, Pasi; Oldroyd, David (2010): Pedagogy for Economic Competitiveness and Sustainable Development. *European Journal of Education*, 45(2), 280–299, DOI: 10.1111/j.1465-3435.2010.01429.x
16. Vapa–Tankosić, Jelena; Vapa, Bojan (2017): The effect of product development and innovation on SMEs export performance, in: *Thematic proceedings / Conference Innovation, ICT and education for the next generation* (154–171), Faculty of Economics and Engineering Management, Novi Sad.
17. West, Joel; Gallagher, Scott (2006): Challenges of open innovation: the paradox of firm investment in open-source software, *R&D Management*, 36(3), 319–331, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00436.x>
18. Williams, Chuch (2010): *Principi menadžmenta*, Data Status, Beograd.

THE INFLUENCE OF THE TEAM WORK ON CREATING INNOVATIVE ORGANIZATION AND ENHANCEMENT OF COMPETITIVENESS

Summary: Innovations represent the key driving force of the development and progress of each organization. In order to ensure and increase competitiveness, the organization should base its business strategy on knowledge and innovation. Team work represents the basis of innovation that can lead to an increased business performance. The subject of this paper is the analysis of team work with the aim of creating an open model of innovation, based on cooperation and exchange of knowledge and experience. The results of this model are the introduction of new products, services or new business processes involving also employees, customers and business partners. The research has shown that teamwork depends on a number of factors, such as associates' skills, synergies, innovation and quality. By exerting influence on the aforementioned factors, the organizations can achieve better management of business performance, thus enabling the creation of innovative organizations and enhancement of competitiveness.

Key words: innovation, competitiveness, knowledge, team work, quality, synergy in the team

