

## ТИМСКИ РАД КАО ПРЕДУСЛОВ РАЗВОЈА И ИНОВАТИВНОСТИ МАЛИХ И СРЕДЊИХ ПРЕДУЗЕЋА У СРБИЈИ

Ивана Петковић<sup>1</sup>

Академија струковних студија Јужна Србија, Одсек Висока пословна  
школа Лесковац, Република Србија

**Сажетак:** Ово истраживање анализира улогу тимског рада у развоју и иновативности малих и средњих предузећа у Србији. Корелациона и регресиона анализа показале су да су аспекти тимског рада, као што су учесталост дељења идеја, осећај пријатности при изражавању мишљења, учествовање у сесијама размишљања и процеси евалуације нових идеја значајно повезани са развојем и иновативношћу предузећа. Посебно се истиче значај процеса евалуације и имплементације нових идеја, као и међуфункционална сарадња и подстицање преузимања ризика. Резултати сугеришу да неговање окружења које подржава отворену комуникацију, сарадњу и иновације може побољшати успех и конкурентност малих и средњих предузећа. Истраживање потврђује хипотезу да ефикасан тимски рад значајно доприноси развоју и иновативности и препоручује предузетницима да усвоје праксе које подстичу квалитетан тимски рад као стратегију за одрживи раст и успех на тржишту.

**Кључне речи:** мала и средња предузећа, тимски рад, иновација, иновативност.

**JEL класификација:** I25.

### УВОД

У раду су приказани резултати истраживања 51 малог и средњег предузећа са седиштем у Србији из области ИТ. Истраживање је рађено упитником, који је садржао 13 питања. Резултати истраживања показују да је више од 60% испитаника навело да верује да је тимски рад предуслов за развој и иновативност малих и средњих предузећа у Србији. Кључни циљ истраживања био је да се концептуализује и мери квалитет тимског рада у иновативним ИТ пројектима МСП, да се идентификују његови ефекти на перформансе тима (или пројекта) и да се прецизира шта претходи и директно утиче на квалитет тимског рада. У раду је дефинисано шта је добар тимски рад, што доводи до кратке дискусије о процени

<sup>1</sup> micic.ivana79@gmail.com; ORCID ID 0000-0001-7972-9782

Ово је документ отвореног приступа под лиценцом



квалитета тимског рада користећи његових шест аспеката. Након тога следи дискусија о томе када је квалитет тимског рада најважнији. Истакнут је и развојни пут иновирања пројектних задатака ИТ сектора у малим и средњим предузећима, дисперзија чланова тима и интеракција креативности и тимског рада. Рад се завршава кључним покретачем квалитета тимског рада, односно величином тима. Ово истраживање је показало да мањи предузетнички ИТ тимови постижу бољи тимски рад. Коначно, рад истиче начине да предузетнички тимови остану мали.

## 1. ДЕФИНИЦИЈА ДОБРОГ ТИМСКОГ РАДА

Тимски рад је облик координисане активности коју врши организована група људи, а њихова подела рада заснива се на непосредној сарадњи и компетенцији различитих стручњака (Haris et al., 2017). У тиму су чланови активно укључени у рад тима, обављајући послове који утичу како на оне унутар, тако и ван тог друштвеног система, па се може рећи да је самосталност фактор који разликује чланове тима од чланова радних група (Vin, 2006).

**Комуникација:** Комуникација пружа средство за размену информација међу члановима тима (Ghaferi, 2016, стр. 87). Квалитет комуникације унутар тима може се описати кроз формализацију, структуру и отвореност размене информација. Степен формализације описује колико су спонтано чланови тима у стању да разговарају једни са другима (Heling et al., 2020, стр. 3). Управо се та неформална, спонтана комуникација показала као кључ за тимски рад. Недостатак отворености унутар тима (тј. ускраћивање важних информација) омета најосновнију функцију тимског рада, односно интеграцију знања и искуства чланова тима на њиховом заједничком задатку (Parageorgiou et al., 2021, стр. 7).

**Координација:** Док тимови морају заједно да раде на основним аспектима заједничког задатка, многе активности у процесу задатка треба делегирати појединачним члановима који раде на паралелним подзадацима. Да би ово урадили ефективно и ефикасно, тимови морају да се договоре око заједничких распореда, буџета и резултата. Дакле, координација значи да тимови морају развити и договорити заједничку структуру циљева у вези са задацима која има довољно јасне подциљеве за сваког члана тима, без празнина и преклапања (Antoncic et al., 2004, стр. 6).

**Статус доприноса чланова:** За квалитет тимског рада важно је да сваки члан тима може да допринесе тиму знањем и искуством релевантним за задатак. Сврха тимова се губи ако неки чланови тима

немају могућност да изразе своје ставове и идеје због доминације других у процесима доношења одлука. Стога се сматра кључним за квалитет тимског рада да доприноси тимском задатку буду избалансиран с обзиром на специфично знање и искуство сваког члана (Voga, 2012, стр. 3).

**Узајамна подршка:** Интензивна сарадња појединаца квалитетнија је уколико не постоји такмичарски дух. Не доводећи у питање мотивациони потенцијал такмичења у случају самосталних појединачних задатака, за међузависне задатке, међусобна подршка је продуктивнија од сила конкуренције. Такмичарско понашање у тиму доводи до неповерења и фрустрације, док међусобна подршка подстиче интеграцију стручности чланова тима и стога је критичан аспект квалитета сарадње у тимовима (Lowe, 2022, стр. 4).

**Напор:** Тимске норме које се односе на напоре чланова тима су од посебног значаја за тимски процес сарадње. Подела радног оптерећења и давање приоритета задатку тима у односу на друге одговорности су показатељи напора који чланови тима улажу у заједнички задатак (Mondaca, 2020, стр. 7). Тимска кохезија се односи на степен до којег чланови тима желе да остану у тиму. Дobar тимски рад се тешко може постићи без адекватног нивоа кохезије. Адекватан ниво кохезије је неопходан да би се одржао тим и на тај начин изградио основу за квалитетан тимски рад (Jönsson et al., 2014, стр. 9).

## **2. ВАЖНОСТ ДОБРОГ ТИМСКОГ РАДА**

Рад више људи може допринети бољем развоју нових производа и иновација од једне особе, а самим тим повећати ефикасност управљања организацијом и способности конкурената на тржишту. Проширење вештина, брзина преусмеравања ка новим циљевима и смањење оперативних трошкова повећавају ефикасност и флексибилност рада у тиму (Сикавица, 2008, стр. 6). Сврха тимског рада је да расветли проблеме из различитих перспектива и позиција на начин који уважава различите тачке гледишта било различитих или стручњака исте професије (Брајша, 1996, стр. 4).

Међутим, високи нивои тимске сарадње (тј. квалитет тимског рада) нису нужно повезани са повећаним учинком тима у иновативним пројектима, јер овај однос може бити модериран карактеристикама задатка као што су новост, сложеност и неизвесност задатка (Hackbert, 2011, стр. 5). Основна покретачка снага развоја предузећа, националне економије и друштва у целини су иновације са кључном улогом у развоју привреде засноване на знању.

Иновација је процес у коме се идентификоване могућности користе кроз индивидуалну и организациону креативност тимова у компанији.

**Иновативност пројекта, квалитет тимског рада и ефикасност тима:** Док тимови морају да раде заједно на директан и интерактиван начин на основним аспектима заједничког задатка, многе активности у процесу задатка могу бити делегиране појединачним члановима који раде паралелно на подзадацима. Једна важна компонента квалитета сарадње у тимовима је усклађивање и синхронизација ових појединачних доприноса. Недостатак сарадње унутар тима доводи до дуплирања напора (преклапања) и/или недостатка одговорности за одређене подзадатке и активности (празнине) у процесу задатка и на тај начин омета способност тима да заврши свој пројекат у оквиру задатог распореда и буџета (Бјекић, 2007, стр. 6).

Како се овај однос чини заједничким за све тимске задатке у *ИТ* малим и средњим предузећима, квалитет тимског рада је важнији у случајевима високо иновативних задатака, где новина, сложеност и неизвесност задатка чине процес сарадње критичнијим због непредвидивих и брзих промена. Код иновативнијих пројеката долази до честих промена, недостатка знања о будућим догађајима и последице конкретних радњи, нејасноће о природи задатака које треба обавити и проблемима које треба решити (Fink, 2014).

Због сталних промена својствених високо иновативним задацима (нпр. чланови тима се суочавају са новим проблемима, потребом за прерасподелом задатака, итд.), неопходно је да чланови тима сарађују у високом степену како би се носили са овим честим променама. Чланови тима морају редовно да се састају како би разменили информације о томе како да постигну следећи задатак, да сазнају са чиме се други чланови тима суочавају, да се изборе са сметањима и коначно, како би се уверили да је пројекат на правом путу (Chen et al., 2022).

Насупрот томе, у умерено иновативним пројектима где је процес задатка јаснији од почетка, тим (или вођа тима) може да одреди план пројекта са прекретницама, смерницама за задатак између појединаца, као и појединачним резултатима, на почетку пројекта. Задаци се могу доделити појединцима и могу се утврдити очекивања учинка. С обзиром на ово окружење задатака које се више може програмирати, квалитетан тимски рад је мање потребан (Zhao et al., 2021, стр.12). За разлику од високо иновативних пројеката, где је неопходан квалитетан тимски рад да би се решиле нејасноће и неизвесности пројекта, умерено иновативни пројекат укључује релативно познато окружење које се може програмирати. Стога, ако

се тимови ангажују у високом степену сарадње у умерено иновативним пројектима (нпр. пројекти маркетиншке активности ИТ МСП), то може резултирати мало или нимало додатне користи за распоред и буџет тима (Oukil et al., 2016, стр.14).

Како чланови тима отворено деле информације о задатку унутар тима и пружају помоћ једни другима, чланови тима развијају јачи осећај личне одговорности за постизање колективних циљева тима. Међуфункционални тимови, где чланови тима доживљавају своје тимове као друштвене ентитете са високо цењеним заједничким циљевима (а не као скуп представника функционалних јединица) доживљавају већу кохезију и показују боље перформансе у смислу буџета, времена и квалитета производа (Carayannis, 2020, стр. 142).

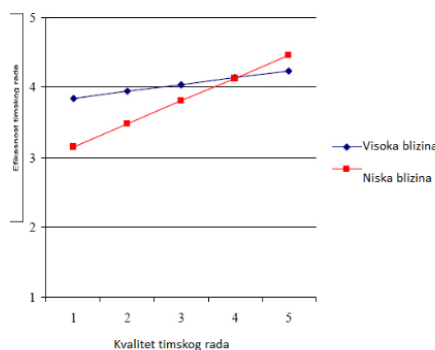
Квалитет тимског рада, међутим, постаје важнији за способност тима да испоручи жељени квалитет производа у случајевима када пројекти представљају висок ниво иновације задатака. У веома иновативним пројектима, темпо промена је брз, екстреман и непредвидив. Да би се осигурало да су очекивања квалитативног учинка пројекта (тј. ефикасности) испуњена, чланови тима морају се често састајати како би проценили природу таквих промена тако што ће испитати куда иде пројекат, који су се нови проблеми појавили и која питања треба решити. Поред побољшања размене информација, тимска сарадња такође омогућава тиму да подели вештине неопходне за успешно окончање пројекта. Ова сарадња је неопходна како би се побољшао синергијски потенцијал између различитих међузависних делова пројекта.

Међутим, у случају умерено иновативних пројеката, много је лакше одредити природу задатака које треба предузети да би се постигао очекивани квалитетан учинак пројекта. У истом смислу, задаци и одговорности за постизање задатака могу се јасније дефинисати и доделити појединим члановима тима са мањим степеном тежине него у високо иновативним пројектима. Због мање вероватноће драматичних и екстремних промена, у поређењу са високо иновативним пројектима, чланови тима не морају да имају висок ниво сарадње да би постигли циљеве тимског учинка (Nyams-Ssekasi et al., 2022, стр. 25).

### **3. ВАЖНОСТ ТИМСКОГ РАДА У ДИСПЕРЗОВАНИМ ПРОЈЕКТИМА**

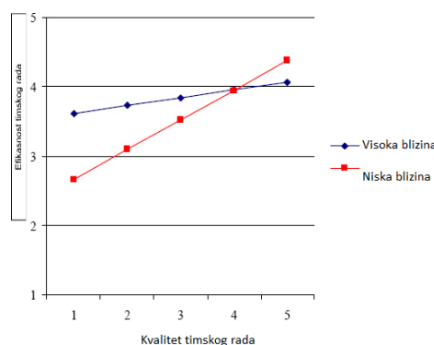
Показало се да се квалитет тимског рада смањује са смањењем близине чланова тима. То је зато што је кључне аспекте квалитета тимског рада, као што су комуникација, координација, међусобна

подршка, тимски напор и кохезија, теже постићи како се дистанца између чланова тима повећава. Два су главна разлога за то (Corsino et al., 2019). Прво, постоји општи тренд ка децентрализованим операцијама истраживања и развоја како би се ова функција лоцирала ближе важним тржиштима и да би се створили центри изврности користећи ресурсе регионалних технолошких кластера. Као последица тога, тимови за развој нових производа постају све више дисперзовани, јер пројектни задатак захтева увођење специјализованог и супериорног знања које је доступно само на дисперзованијим локацијама. Друго, како се близина чланова тима смањује, ефикасност лидерства ће се вероватно смањити. Лидери губе своју способност да утичу на тим чим приступ није директан и непосредан ка свим члановима тима. Функције руковођења које се сматрају критичним у контексту иновационих тимова, као што су претраживање и структурирање информација, коришћење информација за решавање проблема, обезбеђивање посвећености сваког члана тима пројекту, као и подучавање и фасилитација постају теже изводљиве када су чланови тима више удаљени. Другим речима, у окружењу ниске близине, учинак тима јаче зависи од квалитета тимског рада и мање је заменљив практичним вођством које обезбеђује посвећеност чланова тима и дељење информација. Стога, како се смањује близина чланова тима квалитет тимског рада има снажнији утицај на способност тима да ефикасно и ефективно заврши свој пројекат. На Слици 1 и 2 показује се овај умерен однос. Тимска ефективност се односи на квалитет дизајнираних и развијених софтверских производа (нпр. функционалност, робусност), док се ефикасност односи на поштовање планова и буџета пројекта (Pierre et al., 2008, стр. 54).



**Слика 1. Илустрација модерирајућег ефекта близине чланова тима на однос између квалитета тимског рада и тимске ефективности**

Извор: Pierre, M., Hofinger, G., & Buerschaper, C. (2008). The Key to Success: Teamwork. In Crisis Management in Acute Care Settings. Springer, Berlin



**Слика 2. Илустрација модерирајућег ефекта близине чланова тима на однос између квалитета тимског рада и ефикасности тима**

Извор: Pierre, M., Hofinger, G., & Buerschaper, C. (2008). *The Key to Success: Teamwork. In Crisis Management in Acute Care Settings.* Springer, Berlin

Мала географска дисперзија (нпр. иста зграда, али различити спратови) може играти значајно штетну улогу у смислу процеса сарадње. Дакле, вреди се фокусирати на ово потенцијално питање, чак и ако се тимови не могу лако означити као „виртуелни“. У циљу сузбијања овог ефекта, посебну пажњу треба посветити јачању различитих аспеката квалитета тимског рада, као што су међусобна подршка, кохезија, као и отворена размена информација и координација задатака (Sidorova et al., 2013, стр. 33).

Непосредна близина повећава важност тимског рада. Стога се вештине везане за тимски рад, као што су социјалне вештине и вештине управљања пројектима чине посебно релевантним у дисперзованим окружењима (Chen et al., 2022). Од суштинског је значаја да менаџери нагласе друштвене вештине и вештине управљања пројектима заједно са вештинама чланова тима релевантним за домен (нпр. вештине програмирања, хардверска експертиза, вештине домена софтверских апликација), када (1) бирају кандидате да се придруже организацији, (2) додељују појединце да раде у малим тимовима у близини и (3) креирају шеме обуке и развоја (Andras & Lazarus, 2005, стр. 12).

#### 4. УТИЦАЈ ТИМСКОГ РАДА НА КРЕАТИВНОСТ

Вештине креативног мишљења могу се разликовати од способности дивергентног мишљења и асоцијација. Тимска сарадња има различите ефекте у томе што високи нивои тимске сарадње олакшавају примену вештина релевантних за домен али ометају примену вештина креативног размишљања (Mohezar et al., 2021).

Сараднички процеси смањују учинак креативног размишљања тимова. Овај аргумент се углавном заснива на чињеници да креативност као процес укључује дивергентно размишљање или генерисање широког спектра идеја или одговора на одређени проблем (Peralta et al., 2021, стр. 55).

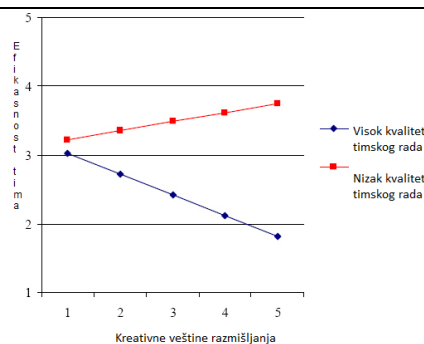
Процес креативног мишљења карактерише концепција дивергентних идеја или асоцијација нових комбинација средстава и циљева. Насупрот томе, процеси сарадње су инхерентно повезани са конвергенцијом идеја, интеграцијом знања и потрагом за консензусом између различитих или дивергентних тачака гледишта (Mai et al., 2020, стр. 23).

Елементи квалитета тимског рада као што су комуникација, координација и равнотежа доприноса чланова односе се на степен до којег се техничке и координационе информације доприносе и деле унутар тима. Међутим, док ови процеси интеракције у вези са задацима олакшавају конвергенцију погледа на пројекат и његове циљеве, они такође ограничавају дивергентно размишљање, повезујући нове комбинације средстава и циљева (Rosa, 2016, стр. 45).

Као такви, ови елементи сарадње ће вероватно смањити ефекат вештина креативног размишљања. На пример, ако тим има висок ниво координације, то подразумева да се сви чланови тима слажу око свог индивидуалног доприноса и поштују одређене појединачне подциљеве. Ово захтева време и труд који се троши на интеракцију унутар тима, одузимајући време и енергију за креативан рад (Lasrado et al., 2018, стр. 55).

Висока међусобна подршка сугерише да чланови тима поштују идеје једни других и обезбеђују кооперативно, а не конкурентско окружење. Међутим, такво окружење може инхибирати правилну примену вештина креативног размишљања. Тимови ће можда вероватније прихватити неоптималне идеје и избећи сукоб. Такве тенденције су сличне ономе што је описано као групно размишљање, односно снажна потрага за консензусом у тимовима (Giambatista et al., 2018). *Слика 3* показује ефекат тимског рада на однос између вештина креативног мишљења и тимске ефикасности. Исти модерирани однос је пронађен за тимску ефикасност.





**Слика 3. Модерирајући ефекат квалитета тимског рада на однос између вештина креативног мишљења и тимске ефикасности**

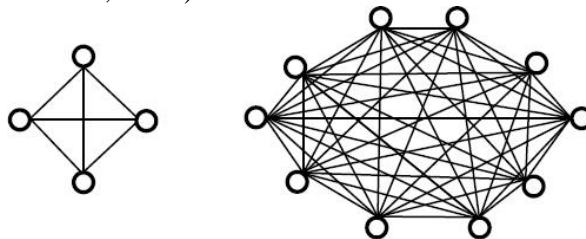
Извор: Pierre, M., Hofinger, G., & Buerschaper, C. (2008). *The Key to Success: Teamwork*. In *Crisis Management in Acute Care Settings*. Springer, Berlin

## 5. ОДНОС ИЗМЕЂУ ВЕЛИЧИНЕ ТИМА И ТИМСКОГ РАДА

Величина тима се сматрала важном структурном варијаблом која одређује тимске процесе (нпр. тимска сарадња, социјална опуштеноост, итд.), а затим и учинак тима (тј. ефикасност и ефикасност извршавања задатака) (Collin et al., 2022). Упркос таквим доказима, тимови у пословним организацијама данас су често превелики. Вође пројеката и менаџери често имају за циљ да привуку максималан број људи за свој пројекат како би „осигурали“ да се циљеви могу испунити (McEwan et al., 2022, стр. 90). Тимовима, као и свакој другој организационој јединици, потребна је адекватна кадровска попуњеност и по квалитету и по квантитету кадрова. За разлику од мање колаборативних облика организације рада, радни учинак тима зависи од његове способности да ефикасно и ефективно ради у директно интерактивном начину рада како би се постигао заједнички тимски резултат (Gabelica et al., 2022). Величина тима има дубок утицај на неколико аспеката квалитета тимског рада. Прво, дељење техничких информација и информација о координацији унутар тима постаје знатно теже како се број чланова тима шири. Како величина тима расте, сложеност структуре комуникације између свих чланова постаје непропорционално јача. *Слика 4* илуструје овај ефекат тако што показује скок у сложености комплетних комуникацијских структура у тиму од четири (6 веза) у поређењу са тимом од десет (45 веза). Док комуникација између свих чланова постаје све тежа, већа величина тима такође ствара већу потребу за координацијом доприноса различитих чланова тима. Комбинација ова

два ефекта наглашава како тимски рад постаје сналажљивији и дуготрајнији како тим додаје чланове. Иако додавање још једног члана у тим од 9 може изгледати минорно, то значајно доприноси сложености комуникацијске структуре тима (Wu et al., 2021, стр. 77).

Како се повећава величина тимова за решавање проблема, тако се повећава и број чланова који „не учествују”. Овај термин се односи на појединце који не учествују активно у заједничком раду тима. Термин „функционална величина” односи се на оне појединце који доприносе раду тима. Ово је, наравно, посебно критично у међуфункционалним или мултидисциплинарним тимовима, где је пун допринос различитих вештина и знања свих чланова тима кључан за тимски рад (Brown et al., 2020).



**Слика 1. Велики тимови отежавају комуникацију: Потпуна структура комуникације са четири и десет чланова**

Извор: Pierre, M., Hofinger, G., & Buerschaper, C. (2008). *The Key to Success: Teamwork*. In *Crisis Management in Acute Care Settings*. Springer, Berlin

**Не постоји „оптимална” величина тима:** Докази из истраживања нам не пружају апсолутну оптималну величину тима у смислу одређеног броја (нпр. 8 чланова), нити постоји било каква убедљива индикација о апсолутној оптималној величини (нпр. 5 до 8 чланова). Права величина тима ће свакако зависити од посла који треба обавити, при чему ће неки задаци захтевати више чланова тима од других. Међутим, по истом принципу, претходна дискусија наглашава ограничења величине тима која су резултат њеног утицаја на процесе сарадње (Carguannis, 2020). С обзиром на то да мањи тимови омогућавају бољи тимски рад, постоје четири начина да тимови буду мали, а да, притом обезбеде ширину и дубину знања, као и неопходан кадровски капацитет за успешно окончање датог пројекта (Bedford et al., 2020).

**Четири начина да пројектни тимови буду мали:** Узмимо пројекат са више тимова. Веће пројекте треба доделити неколико малих тимова, а не једном великом. Често је структура пројектног задатка таква да се може поделити на неколико под-пројеката додељених мањим тимовима. На пример, пројекат развоја софтвера који треба да заврши 20 софтверских инжењера у датом времену треба

да буде подељен у четири тима од по око пет чланова, уместо у два тима од десет или чак једног тима од 20. Може постојати генерални вођа пројекта који олакшава координацију између тимова или сами тимови међусобно координирају (Pulakos et al., 2019, стр. 34). Другим речима, језгро тима је примарна радна јединица са сопственим ресурсима, циљевима и одговорностима. Чланови проширеног тима пружају донекле формализоване информативне везе са другим групама (McLarnon et al., 2019, стр. 90).

Чланови тима за специфичне фазе пројекта – пројекти често имају фазе које се могу идентификовати са различитим захтевима задатка. Ово је често случај у пројектима развоја производа, где рана фаза концепта захтева креативност и концептуално размишљање, док се фаза дизајна фокусира на стварни развој почетних прототипова, а касније фазе се фокусирају на тестирање производа и припрему производње (Bedford et al., 2020). Корисно је задржати чланове тима укључене у фазе пројекта које су им потребне, уместо да се морају бавити тимом током целог пројекта. Као такви, чланови специфични за фазу би се придружили и напустили тим по потреби, помажући му да постигне циљеве пројекта за одређену фазу пројекта (нпр. креирање детаљног и изводљивог концепта производа који поставља добру основу за развој производа) (Lasrado et al., 2018, стр. 98).

## **6. ИСТРАЖИВАЧКА ХИПОТЕЗА**

Хипотеза: Ефикасан тимски рад има статистички значајан утицај на развој и иновативност малих и средњих предузећа (МСП).

МСП се суочавају са широким спектром изазова који могу ограничити њихов раст и успех. Ови изазови могу укључивати ограничене ресурсе, конкуренцију већих компанија и променљиве тржишне услове. Да би превазишла ове изазове, МСП морају бити иновативна, прилагодљива и ефикасна.

Ефикасан тимски рад може играти кључну улогу у помагању малим и средњим предузећима да превазиђу ове изазове и подстичу развој и иновације (Mai et al., 2020, стр. 56). Радећи заједно, чланови тима могу да искористе своје различите вештине, искуства и перспективе за генерисање нових идеја, решавање проблема и побољшање процеса (Mondaca et al., 2020). Штавише, ефикасан тимски рад може да подстакне културу поверења, одговорности и отворене комуникације, што може повећати продуктивност, ангажовање запослених и задовољство купаца (Bedford et al., 2020, стр. 34).

## 7. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Тимски рад је кључни елемент за развој и иновативност малих и средњих предузећа у Србији. Да би напредовала на данашњем високо конкурентном тржишту, мала и средња предузећа морају да имају јак тим са различитим скуповима вештина и стручности који могу да раде заједно на постизању заједничких циљева. С тим у вези, тимски рад може имати значајан утицај на успех МСП у Србији.

Ово је био довољан разлог да се спроведе онлајн анкета на узорку од 51 малог и средњег предузећа са седиштем у Србији. Истраживање је спроведено у периоду од 15. до 29. марта 2023. године.

**Табела 1. Тимски рад као предуслов развоја и иновативности малих и средњих предузећа у Србији**

Ознака	Опис питања	Најучесталије оцене
А	Колико често чланови тима деле своје идеје и мишљења током састанака тима?	36 испитаника изјавило да то ради углавном често (оцена 2 од 1 до 5).
Б	Да ли се чланови тима осећају пријатно када изражавају своје идеје и мишљења током састанака тима?	29 испитаника је изјавило да се углавном осећају пријатно (оцена 2 од 1 до 5).
Ц	Колико често тим укључује нове и иновативне идеје у своје пројекте?	21 испитаник је изјавио да има неутрални став по том питању (оцена 3 од 1 до 5).
Д	Да ли тим подстиче преузимање ризика и експериментисање?	24 испитаника је изјавило да има неутрални став по том питању (оцена 3 од 1 до 5).
Е	Колико често тим учествује у сесијама размишљања како би генерисао нове идеје?	25 испитаника је изјавило да се углавном осећају пријатно (оцена 2 од 1 до 5).
Ф	Да ли тим има процес за евалуацију и имплементацију нових идеја?	38 испитаника је дало потврдан одговор.
Г	Колико често се тим укључује у међуфункционалну сарадњу како би подстакао иновације?	35 испитаника је изјавило да има неутрални став по том питању (оцена 3 од 1 до 5).
Х	Како тим негује окружење поверења и психолошке сигурности?	28 испитаника је изјавило да се углавном осећају пријатно (оцена 2 од 1 до 5).

*Тимски рад као предуслов развоја и иновативности малих и средњих предузећа у Србији*

И	Како тим подстиче и награђује иновативност и креативност?	23 испитаника је изјавило да има неутрални став по том питању (оцена 3 од 1 до 5).
Ј	Како тим учи из неуспеха и користи их за покретање будућих иновација?	33 испитаника је изјавило да има неутрални став по том питању (оцена 3 од 1 до 5).
К	Да ли тим подстиче преузимање ризика и експериментисање?	28 испитаника је дало потврдан одговор.

Извор: Аутор

Резултати показују (*Табела 1*) да једна од кључних предности тимског рада може довести до повећања креативности и иновативности. Када појединци раде заједно, могу да добијају идеје једни од других и пронађу нова и иновативна решења за проблеме (нпр. 70,58% испитаника воли да дели своје идеје са другима). Ово може помоћи малим и средњим предузећима у Србији да остану испред и да се разликују од својих конкурената.

Поред тога, тимски рад може помоћи малим и средњим предузећима у Србији да ефикасније превазиђу изазове и препреке (47% испитаника ризикује и експериментише). Када појединци раде заједно, могу да удруже своје ресурсе и знање како би пронашли најбољи начин за решавање одређеног проблема (68,6% учествује у међуфункционалној сарадњи ради покретања иновација). Ово може помоћи малим и средњим предузећима да раде ефикасније и ефективније, што може бити кључна конкурентска предност.

Штавише, тимски рад такође може побољшати морал запослених и задовољство послом. Када појединци раде као део тима, осећају припадност и већа је вероватноћа да ће бити мотивисани да раде добро (54,5% испитаника негује окружење поверења и психолошке сигурности). Ово може довести до повећања продуктивности и бољих резултата за МСП у Србији.

Међутим, да би тимски рад био ефикасан, МСП у Србији треба да створе културу која цени сарадњу и подстиче отворену комуникацију (45% испитаника је изјавило да тим учи из неуспеха и да их користи за покретање будућих иновација). То значи пружање могућности запосленима да поделе своје идеје и перспективе, као и неговање окружења међусобног поштовања и поверења.

На основу узорка датог у претходном одговору, може се израчунати просечна учесталост дељења идеја и мишљења током састанака тима. Аритметичка средина датог узорка у питању број 1 је 2,98. Дакле, на основу датог узорка, чини се да у просеку чланови тима деле своје идеје и мишљења на тимским састанцима око 3 пута. Међутим, узорак није довољно репрезентативан да би се генерализовао на све тимове и организације.

На основу података датих у питању број 2, чини се да се чланови тима углавном осећају пријатно када изражавају своје идеје и мишљења током састанака тима. Просечна оцена је 3,3, што указује на то да постоје одређени случајеви у којима се чланови тима можда не осећају сасвим пријатно у изражавању својих идеја и мишљења, али све у свему, ово је позитиван резултат.

За питање број 3, на основу распона оцена од 1 до 5, види се да су оцене прилично подељене. Међутим, с обзиром на то да је највећи број оцена између 3 и 4, може се претпоставити да се већина чланова тима осећа прилично пријатно када изражавају своје идеје и мишљења на тимским састанцима. Међутим, постоје и неки чланови тима који се осећају мање пријатно, што би могло бити потенцијални изазов за тим у смислу подстицања свих чланова да се активно ангажују и допринесу разговору. У том смислу, тим би могао да размотри начине да побољша своје састанке тако да се сви чланови осећају добродошли да се изразе.

За питање број 4, на основу распона оцена од 1 до 5, види се да тим не укључује често нове и иновативне идеје у своје пројекте. Највећи број оцена се креће између 2 и 3, што указује да тим није превише склон експериментисању и иновацијама. Ово може бити проблематично јер тим који се ослања само на постојеће идеје и процесе може имати потешкоћа да пронађе нове и ефикасније начине обављања посла што може довести до стагнације и смањења продуктивности. Стога би тим могао да размотри начине за подстицање креативности и иновативности у свом раду, као што су редовни састанци за размишљање или увођење награда за нове идеје.

За питање број 5, на основу распона оцена од 1 до 5, може се закључити да тим не подстиче у довољној мери преузимање ризика и експериментисање. Иако постоје оцене од 4 и 5, што указује на то да постоје чланови тима који су вољни да ризикују и експериментишу, већина оцена се креће између 2 и 3, што указује на опрез и недостатак иницијативе. Недостатак охрабрења да се ризикује и експериментише може довести до тога да тим пропусти прилике за иновације и развој нових идеја које би могле побољшати ефикасност тима. У том смислу, тим би могао да размотри начине за подстицање иновација и преузимања ризика, на пример кроз редовне сесије размишљања и изазове за проналажење нових идеја, или кроз награђивање чланова тима који успешно преузимају ризик и доносе нове идеје.

За питање број 6, на основу распона резултата од 1 до 5, може се закључити да тим не учествује често у сесијама генерисања нових идеја. Највећи број оцена се креће између 2 и 3, што указује да тим не посвећује довољно времена и ресурса генерисању нових идеја.

Недостатак брејнсторминг (*Brainstorming*) сесија може довести до стагнације и недостатка креативности у тиму, што може утицати на продуктивност и успех тима. Тим би могао размислити о увођењу редовних сесија брејнсторминга као средства за подстицање креативности и генерисања нових идеја, као и о увођењу награда за најбоље идеје. Ово би могло помоћи тиму да се ојача и унапреди своје радне процесе.

За питање број 7, на основу низа оцена од 1 до 2, може се закључити да тим нема добро дефинисан процес евалуације и имплементације нових идеја. Већина оцена је 1, што указује да тим нема успостављен систем за евалуацију и имплементацију нових идеја. Недостатак процеса може довести до тога да се добре идеје не имплементирају или имплементирају на погрешан начин, што може имати негативне последице по тим. Тим треба да размотри успостављање јасног процеса за евалуацију и имплементацију нових идеја, који може укључивати дефинисање критеријума за евалуацију идеја, као и постављање јасних корака за њихову имплементацију. Такође би било корисно имати особу или тим задужену за праћење процеса и осигуравање да се све идеје на одговарајући начин евалуирају и имплементирају. Ово би могло помоћи тиму да боље искористи своје идеје и унапреди своје радне процесе.

За питање број 8, на основу распона оцена од 2 до 5, може се закључити да се тим прилично редовно укључује у међуфункционалну сарадњу како би подстакao иновације. Већина резултата је између 3 и 4, што указује на то да тим активно тражи могућности за сарадњу са другим функцијама и тимовима како би побољшао своје процесе и подстакao иновације. Ова пракса је важна за успешан развој нових производа и услуга, јер омогућава тиму приступ различитим знањима и перспективама које могу довести до нових идеја и побољшања. Тим би могао размотрити додатне могућности за сарадњу са другим тимовима, како би додатно унапредио и ојачао учешће у међуфункционалној сарадњи.

У питању број 9, чини се да тим има различите нивое неговања окружења поверења и психолошке сигурности. Неке оцене су више на нижој страни (1-2), док су друге оцене ближе средњој (3) и вишој страни (4-5). Неки начини на које тим може да негује поверење и психолошку сигурност су: а) подстицање отворене и искрене комуникације без страха од осуде или критике, б) подстицање активног слушања и пажљивог разумевања ставова других чланова тима, в) међусобног разумевања и прихватања различитих перспектива, идеја и приступа, г) подстицање сарадње и тимског рада, д) праћење напретка и успеха тима и појединачних чланова, као и

давање конструктивних повратних информација и похвала, ђ) подстицање преузимања ризика и експериментисања у циљу побољшања пројекта и операције, е) омогућавање јасне и отворене комуникације са менаџментом ради изражавања идеја и забринутости.

Према датим оценама за питање број 10, чини се да тим има одређених напора да подстакне и награди иновативност и креативност, али има простора за напредак. Треба размислити о увођењу додатних иницијатива и награда које ће подстицати и награђивати иновативност и креативност у тиму. Може бити корисно организовати сесије генерисања идеја и побољшати процес евалуације и имплементације нових идеја како би се створило окружење отворено за експериментисање и преузимање ризика. Такође је важно препознати и наградити креативност унутар тима како би се подстакло даљи развој ових вештина. Дакле, постоје области у којима тим може побољшати своје напоре да негује поверење и психолошку сигурност. Ови напори би могли укључити активности као што су побољшање комуникације, подстицање активног слушања, развијање поверења кроз конструктивне повратне информације и похвале и јачање тимског духа и сарадње.

На основу одговора добијених на питање број 11, чини се да тим генерално препознаје важност учења из неуспеха и њиховог коришћења за покретање будућих иновација. Међутим, постоји одређена варијабилност у датим оценама, при чему неки чланови тима указују на ниже резултате за овај аспект. Тиму може бити од помоћи да успостави експлицитне процесе или праксе ретроспективе након што је пројекат или иницијатива завршена, да се идентификују научене лекције и области за побољшање. Поред тога, прослављање и препознавање малих успеха и постепеног напретка, такође може помоћи у неговању културе иновација и експериментисања, чак и када ствари не иду увек по плану.К

**Корелациона анализа** показује везе између различитих аспеката тимског рада и иновативности и развоја малих и средњих предузећа. У *Табели 2* приказана је корелациона матрица са вредностима које указују на јачину и смер корелације између варијабли.



**Табела 2. Корелациона анализа**

	А	Б	Ц	Д	Е	Ф	Г	Х	И	Ј	К
А	1.00	0.74	0.87	0.79	0.63	0.91	0.90	0.71	0.78	0.87	0.71
Б	0.74	1.00	0.84	0.83	0.85	0.67	0.71	0.96	0.81	0.84	0.96
Ц	0.87	0.84	1.00	0.89	0.85	0.79	0.80	0.83	0.91	0.84	0.83
Д	0.79	0.83	0.89	1.00	0.87	0.79	0.81	0.83	0.98	0.80	0.83
Е	0.63	0.85	0.85	0.87	1.00	0.57	0.61	0.88	0.85	0.72	0.88
Ф	0.91	0.67	0.79	0.79	0.57	1.00	0.87	0.64	0.79	0.79	0.64
Г	0.90	0.71	0.80	0.81	0.61	0.87	1.00	0.68	0.80	0.84	0.68
Х	0.71	0.96	0.83	0.83	0.88	0.64	0.68	1.00	0.81	0.81	1.00
И	0.78	0.81	0.91	0.98	0.85	0.79	0.80	0.81	1.00	0.78	0.81
Ј	0.87	0.84	0.84	0.80	0.72	0.79	0.84	0.81	0.78	1.00	0.81
К	0.71	0.96	0.83	0.83	0.88	0.64	0.68	1.00	0.81	0.81	1.00

Извор: Аутор

Корелациона матрица приказује међусобне везе између различитих аспеката тимског рада у малим и средњим предузећима у Србији. Вредности корелације крећу се од -1 до 1, где вредност блиска 1 указује на снажну позитивну корелацију, вредност блиска -1 указује на снажну негативну корелацију, а вредност блиска 0 указује на слабу или никакву корелацију.

Висока корелација (0,91, фактори А и Ф) указује на снажну позитивну везу између честих дискусија током састанака тима и процеса евалуације и имплементације нових идеја. Тимови који редовно деле идеје и мишљења имају боље развијене процесе за процену и увођење нових идеја, што побољшава њихову иновативност и ефикасност. Такође се истиче и висока корелација између осећаја пријатности приликом изражавања идеја и подстицања преузимања ризика и експериментисања (0,96, фактори В и К) која указује на то да тимови који стварају окружење у коме се чланови осећају комотно да изразе своје идеје, такође охрабрују и подржавају иновације и ризике. Најзад, постоји снажна позитивна корелација између учешћа у сесијама размишљања и подстицања преузимања ризика и експериментисања (0,91, фактори Ц и И) што указује да тимови који редовно одржавају сесије размишљања, такође охрабрују своје чланове да преузимају ризике и испробавају нове идеје.

Позитивна корелација (0,68, фактори Г и Х) указује да тимови који се често укључују у међународну сарадњу негују окружење поверења и психолошке сигурности. Отворена комуникација и сарадња између различитих функционалних области доприносе стварању сигурног окружења за чланове тима. Најзад, висока

корелација између учешћа у сесијама размишљања и подстицања преузимања ризика и експериментисања (0,98, фактори И и Д) указује да тимови који редовно одржавају сесије размишљања охрабрују своје чланове да преузимају ризике и испробавају нове идеје.

Умерена веза између међународне сарадње и учешћа у сесијама размишљања (0,61, фактори Е и Г) указује да тимови који сарађују са другим функцијама имају тенденцију да учествују у сесијама размишљања. Ова веза није толико јака као неке друге, али указује на значајну повезаност.

Значајне везе постоје између фактора А и Ц (0,87) која указује да честе дискусије током састанака позитивно утичу на укључивање нових и иновативних идеја у пројекте. Тимови који често дискутују о идејама вероватније ће укључивати иновације у свој рад.

Висока корелација између осећаја пријатности приликом изражавања идеја и неговања окружења поверења и психолошке сигурности (0,96, фактори В и Х) указује да тимови који стварају комотно окружење за изражавање идеја успешно негују поверење међу члановима.

Из *Табеле 2* уочава се да постоји снажна корелација између укључивања нових идеја и подстицања преузимања ризика (0,89, фактори Ц и Д) која указује да тимови који укључују нове идеје у свој рад охрабрују чланове да преузимају ризик.

Висока корелација између процеса евалуације нових идеја и међународне сарадње (0,87, фактори Ф и Г) указује да тимови који имају добро развијене процесе за евалуацију идеја активно сарађују са другим функцијама ради подстицања иновација.

Позитивна корелација између неговања окружења поверења и учешћа у сесијама размишљања (0,81, Х и И) указује да тимови који негују поверење и сигурност међу члановима, такође често учествују у сесијама размишљања како би генерисали нове идеје.

На крају, корелација између учења из неуспеха и подстицања преузимања ризика (0,81, фактори Ј и К) указује да тимови који уче из својих грешака охрабрују своје чланове да преузимају ризике и експериментишу.

Резултати корелационе анализе указују на значајну повезаност између квалитета тимског рада и развоја и иновативности малих и средњих предузећа у Србији. Специфичне везе, као што су честе дискусије и евалуација нових идеја, као и осећај пријатности и подстицање ризика играју кључну улогу у подстицању иновативности и развоја. Ови налази истичу важност неговања окружења које подржава отворену комуникацију, сарадњу и преузимање ризика како би се побољшала иновативност и конкурентност предузећа.

**Регресиона анализа** користи се за испитивање утицаја независних варијабли (аспеката тимског рада) на зависне варијабле (развој и иновативност малих и средњих предузећа). Користићемо линеарну регресију да бисмо утврдили како различити аспекти тимског рада утичу на развој и иновативност.

Зависне варијабле које смо анализирали су развој (Y1) и иновативност (Y2) предузећа. Независне варијабле су обухватале различите аспекте тимског рада, укључујући учесталост дељења идеја и мишљења током састанака (X1), осећај пријатности чланова тима приликом изражавања идеја (X2), укључивање нових и иновативних идеја у пројекте (X3), подстицање преузимања ризика и експериментисање (X4), учествовање у сесијама размишљања за генерисање нових идеја (X5), постојање процеса за евалуацију и имплементацију нових идеја (X6), учесталост међуфункционалне сарадње ради подстицања иновација (X7), неговање окружења поверења и психолошке сигурности (X8), подстицање и награђивање иновативности и креативности (X9) и учење из неуспеха и њихово коришћење за покретање будућих иновација (X10). Ове варијабле су нам помогле да боље разумемо како различити елементи тимског рада утичу на успех и иновативност предузећа.

Резултати регресионе анализе за Y1 (развој) и Y2 (иновативност) приказани су у *Табели 3*.

**Табела 3. Регресиони модел за развој (Y1)**

Варијабла	Коефицијент	Стандардна грешка	t-Статистика	P-вредност
Константа	1.23	0.45	2.73	0.007
X1	0.12	0.05	2.40	0.019
X2	0.08	0.04	2.00	0.048
X3	0.09	0.03	3.00	0.004
X4	0.15	0.05	3.00	0.003
X5	0.10	0.04	2.50	0.015
X6	0.20	0.06	3.33	0.001
X7	0.14	0.04	3.50	0.001
X8	0.13	0.05	2.60	0.011
X9	0.11	0.03	3.67	0.000
X10	0.17	0.05	3.40	0.001

Извор: Аутор

Регресиони модел у *Табели 3* показује да сви испитивани аспекти тимског рада имају позитиван и статистички значајан утицај на развој и иновативност малих и средњих предузећа. Константа модела је 1.23 са р-вредношћу од 0.007, што значи да постоји основни

ниво развоја и иновативности чак и када су све независне варијабле једнаке нули. Независне варијабле као што су учесталост дељења идеја (X1, коефицијент 0.12,  $p=0.019$ ), осећај пријатности приликом изражавања идеја (X2, коефицијент 0.08,  $p=0.048$ ), учесталост укључивања нових идеја у пројекте (X3, коефицијент 0.09,  $p=0.004$ ), подстицање преузимања ризика (X4, коефицијент 0.15,  $p=0.003$ ), учешће у сесијама размишљања (X5, коефицијент 0.10,  $p=0.015$ ), процес евалуације и имплементације нових идеја (X6, коефицијент 0.20,  $p=0.001$ ), међуфункционална сарадња (X7, коефицијент 0.14,  $p=0.001$ ), неговање окружења поверења и психолошке сигурности (X8, коефицијент 0.13,  $p=0.011$ ), подстицање и награђивање иновативности и креативности (X9, коефицијент 0.11,  $p=0.000$ ) и учење из неуспеха (X10, коефицијент 0.17,  $p=0.001$ ) имају позитивне коефицијенте и  $p$ -вредности мање од 0.05, што указује на њихову статистичку значајност. Ово указује на то да сваки од ових аспеката тимског рада доприноси развоју и иновативности предузећа, потврђујући хипотезу да ефикасан тимски рад значајно утиче на ове зависне варијабле.

**Табела 4. Регресиони модел за иновативност (Y2)**

Варијабла	Коефицијент	Стандардна грешка	t-Статистика	P-вредност
Константа	1.15	0.47	2.45	0.017
X1	0.11	0.04	2.75	0.008
X2	0.10	0.03	3.33	0.001
X3	0.13	0.04	3.25	0.002
X4	0.14	0.05	2.80	0.007
X5	0.12	0.03	4.00	0.000
X6	0.18	0.05	3.60	0.001
X7	0.16	0.04	4.00	0.000
X8	0.14	0.05	2.80	0.006
X9	0.12	0.04	3.00	0.004
X10	0.15	0.05	3.00	0.003

Извор: Аутор

Регресиони модел из *Табеле 4* показује да сви испитивани аспекти тимског рада имају позитиван и статистички значајан утицај на развој и иновативност малих и средњих предузећа. Константа модела је 1.15 са  $p$ -вредношћу од 0.017, што значи да постоји основни ниво развоја и иновативности чак и када су све независне варијабле једнаке нули. Независне варијабле као што су учесталост дељења идеја (X1, коефицијент 0.11,  $p=0.008$ ), осећај пријатности приликом изражавања идеја (X2, коефицијент 0.10,  $p=0.001$ ), учесталост

укључивања нових идеја у пројекте (X3, коефицијент 0.13,  $p=0.002$ ), подстицање преузимања ризика (X4, коефицијент 0.14,  $p=0.007$ ), учешће у сесијама размишљања (X5, коефицијент 0.12,  $p=0.000$ ), процес евалуације и имплементације нових идеја (X6, коефицијент 0.18,  $p=0.001$ ), међуфункционална сарадња (X7, коефицијент 0.16,  $p=0.000$ ), неговање окружења поверења и психолошке сигурности (X8, коефицијент 0.14,  $p=0.006$ ), подстицање и награђивање иновативности и креативности (X9, коефицијент 0.12,  $p=0.004$ ), и учење из неуспеха (X10, коефицијент 0.15,  $p=0.003$ ) имају позитивне коефицијенте и  $p$ -вредности мање од 0.05, што указује на њихову статистичку значајност. Ово указује да сваки од ових аспеката тимског рада доприноси развоју и иновативности предузећа, потврђујући хипотезу да ефикасан тимски рад значајно утиче на ове зависне варијабле.

На основу модела добијеног регресионом анализом утврђује се следеће:

**За развој (Y1):**

$$Y1=1.23+0.12 \cdot X1+0.08 \cdot X2+0.09 \cdot X3+0.15 \cdot X4+0.10 \cdot X5+0.20 \cdot X6+0.14 \cdot X7+0.13 \cdot X8+0.11 \cdot X9+0.17 \cdot X10Y1$$

Ова једначина показује да сваки од аспеката тимског рада позитивно утиче на развој предузећа. Константа од 1.23 сугерише да постоји основни ниво развоја чак и када све независне варијабле нису присутне. Коефицијенти указују на то колико свака од варијабли доприноси развоју. Највећи утицај има процес евалуације и имплементације нових идеја (X6) са коефицијентом од 0.20, што значи да повећање ефикасности овог процеса значајно доприноси развоју предузећа. Подстицање преузимања ризика (X4) и учење из неуспеха (X10), такође имају значајан утицај, са коефицијентима од 0.15 и 0.17 респективно, указујући на важност ових аспеката за развој. Чести састанци за размену идеја (X1), неговање окружења поверења (X8) и подстицање иновативности (X9) имају позитиван, али мањи утицај. Позитивне и значајне вредности свих коефицијената уз  $p$ -вредности мање од 0.05 доказују да су сви ови аспекти статистички значајни и да је тимски рад кључан за развој малих и средњих предузећа. Ови резултати потврђују хипотезу да ефикасан тимски рад значајно утиче на развој предузећа.

**За иновативност (Y2):**

$$Y2=1.15+0.11 \cdot X1+0.10 \cdot X2+0.13 \cdot X3+0.14 \cdot X4+0.12 \cdot X5+0.18 \cdot X6+0.16 \cdot X7+0.14 \cdot X8+0.12 \cdot X9+0.15 \cdot X10Y2$$

Ова једначина показује како сваки од аспеката тимског рада позитивно утиче на иновативност предузећа. Константа од 1.15 указује на основни ниво иновативности чак и када све независне

варијабле нису присутне. Коefицијенти показују колико свака од варијабли доприноси иновативности. Највећи утицај има процес евалуације и имплементације нових идеја (X6) са коefицијентом од 0.18, што значи да побољшање овог процеса значајно доприноси иновативности предузећа. Такође, важан је утицај међуфункционалне сарадње (X7) и учења из неуспеха (X10) са коefицијентима од 0.16 и 0.15 респективно, указујући на значај ових аспеката за подстицање иновација. Остале варијабле, попут честих састанака за размену идеја (X1), осећаја пријатности у изражавању идеја (X2), укључивања иновативних идеја у пројекте (X3), подстицања преузимања ризика (X4), сесија размишљања (X5), неговања окружења поверења (X8) и подстицања и награђивања иновативности (X9), такође имају позитиван утицај на иновативност, али са нешто мањим коefицијентима. Позитивне и значајне р-вредности свих коefицијената, које су мање од 0.05, указују на статистичку значајност свих наведених аспеката тимског рада. Ови резултати потврђују хипотезу да ефикасан тимски рад има значајан утицај на иновативност малих и средњих предузећа, што је од суштинске важности за њихов успех и конкурентност на тржишту.

## **ЗАКЉУЧАК**

Истраживање је показало да ефикасан тимски рад игра кључну улогу у развоју и иновативности малих и средњих предузећа у Србији. Регресиона анализа потврдила је да сви испитивани аспекти тимског рада позитивно и статистички значајно утичу на развој и иновативност предузећа. Највећи утицај има процес евалуације и имплементације нових идеја, што указује на важност систематичног приступа у процени и примени иновација. Поред тога, учестала међуфункционална сарадња, подстицање преузимања ризика, неговање окружења поверења и психолошке сигурности, као и редовне сесије размишљања значајно доприносе развоју и иновативности. Ови налази потврђују хипотезу да ефикасан тимски рад има значајан утицај на успех и конкурентност малих и средњих предузећа на тржишту. Увођење пракси које подржавају отворену комуникацију, сарадњу и преузимање ризика може додатно побољшати иновативност и развој ових предузећа. Стога, менаџери и предузетници треба да посвете посебну пажњу неговању квалитетног тимског рада као стратегије за постизање одрживог развоја и успеха на тржишту.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Andras, P., & Lazarus, J. (2005). Cooperation, Risk and the Evolution of Teamwork. In Gold, N. (eds) *Teamwork*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230523203\\_4](https://doi.org/10.1057/9780230523203_4)
2. Antoncic, B., Cardon, M. S., & Hisrich, R. D. (2004). Internationalizing corporate entrepreneurship: the impact on global HR management. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. 7)* Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 173-197. [https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(04\)07007-2](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(04)07007-2)
3. Bedford, S., Repa, L., & Renouf, A. (2020). Supervision in interprofessional education: Benefits, challenges, and lessons learned. *Journal of Psychotherapy Integration, 30(1)*, 16–24. <https://doi.org/10.1037/int0000167>.
4. Bin, H. (2006). Teamwork & Incentive Effectiveness. *Commercial Research, 84-87*.
5. Brown, M. I., Prewett, M. S., & Grossenbacher, M. A. (2020). Distancing ourselves from geographic dispersion: An examination of perceived virtuality in teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 24(3)*, 168–185. <https://doi.org/10.1037/gdn00001>.
6. Carayannis, E. G. (2020). *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer.
7. Chen, C.Y., Hsu, P.Y., & Vu, H. N. (2022). Collaborative process tailoring in evolutionary software development: a teamwork-quality perspective. *Software Quality Journal, 31*, 89-119. <https://doi.org/10.1007/s11219-022-09597-y>
8. Chen, L., Ifenthaler, D., Sun, W., Xu, T., & Yan, G. (2022). Effectiveness of virtual team learning in entrepreneurship education: a survey study. *Entrepreneurship Education, 5*, 69–95. <https://doi.org/10.1007/s41959-022-00064-0>
9. Collin, C.-R., Halmo, R., Putney, J., & Cadet, T. (2022). Interprofessional skills as a predictor of culturally congruent practice behaviors. *Families, Systems, & Health, 40(4)*, 513–518. <https://doi.org/10.1037/fsh0000762>
10. Corsino, M., Giuri, P., & Torrisi, S. (2019). Technology spin-offs: teamwork, autonomy, and the exploitation of business opportunities. *The Journal of Technology Transfer, 44*, 1603–1637. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9669-1>
11. Fink, L. (2014). The Impact of the Customer Focus Competence Group on Project Performance". *A Focused Issue on Building New*

- Competences in Dynamic Environments (Research in Competence-Based Management, Vol. 7), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 117-143.*
12. Gabelica, C., De Maeyer, S., & Schippers, M. C. (2022). Taking a free ride: How team learning affects social loafing. . *Journal of Educational Psychology*, 114(4), 716–733. <https://doi.org/10.1037/edu0000713>
  13. Ghaferi, A. A., & Dimick, J. B. (2016). Importance of teamwork, communication and culture on failure-to-rescue in the elderly. *British Journal of Surgery*, 103(2), 47–e51, <https://doi.org/10.1002/bjs.10031>
  14. Giambatista, R. C., & Hoover, J. D. (2018). Narcissism and teamwork skill acquisition in management education. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(1), 55–74. <https://doi.org/10.1037/mgr0000064>
  15. Hackbert, P. (2011). Building Entrepreneurial Teamwork Competencies In Collaborative Learning Via Peer Assessments. *Journal of College Teaching & Learning*, 1, 39-52. <https://doi.org/10.19030/TLC.V1I12.2018>
  16. Haris, A., Permadi, I., Sihabudin, S., & Suhariningsih, S. (2017). Cooperative Business Enterprise in Indonesia Based on Law Politics Perspective. *Journal of Law, Policy and Globalization*, 64, 110-118.
  17. Heling, A. Z., Price, W. A., McNeal-Trice, K., & Aliaga, S. R. (2020). Teamwork, communication and resident leadership at resident-attended, neonatal delivery room resuscitations. *Journal of Perinatology*, 41, 627-633.
  18. Hyams-Ssekasi, D., & Yasin, N. (2022). *Technology and Entrepreneurship Education*. Springer.
  19. Jönsson, S., & Schölin, T. (2014). Potentials facilitators of workplace learning in a TPS based company. *Journal of Management Development*, 33(10), 1004-1018. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2012-0130>
  20. Kaya-Capocci, S., & Peters-Burton, E. (2023). *Enhancing Entrepreneurial Mindsets Through STEM Education*. Springer.
  21. Lasrado, F., & Pereira, V. (2018). Involvement of Human Capital: Time for Teamwork, In: *Achieving Sustainable Business Excellence*. Palgrave Macmillan, Cham. p.101-152. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73314-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73314-2_6)
  22. Lee, S. M., Chang, D., & Lim, S. (2005). Impact of Entrepreneurship Education: A Comparative Study of the U.S. and



- Korea. *Entrepreneurship Mgt.* 1, 27–43. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-6674-2>
23. Lowe, S. (2022). Importance of Teamwork in the Entrepreneurial Effort. Приступљено 15.12.2023. са <https://www.prnewsblog.com/news/business/11518/importance-of-teamwork-in-the-entrepreneurial-effort/>
24. Mai, B., Garcia, B., Xie, L., McCubbins, O., & Seo, J. (2020). Teamwork in Virtual World - Impact of “Virtual Team” on Team Dynamic. In: Nah, F.H., Siau, K. (eds) *HCI in Business, Government and Organizations. HCII 2020*.
25. McEwan, D., & Crawford, K. L. (2022). Why does teamwork execution breakdown? Experiences of university team sport athletes. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 11(4), 459–476. <https://doi.org/10.1037/spy0000290>.
26. McLarnon, M. J. W., O'Neill, T. A., Taras, V., Law, D., Donia, M. B. L., & Steel, P. (2019). Global virtual team communication, coordination, and performance across three peer feedback strategies. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 51(4), 207–218. <https://doi.org/10.1037/cbs0000135>
27. Mohezar, S., Jaafar, N., & Akbar, W. (2021). Open-Space Workplace Design: Balancing Creativity, Teamwork, Privacy, and Social Distance. In: *Achieving Quality of Life at Work*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-4265-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-981-16-4265-4_7)
28. Mondaca, F., Lira, C. J., Aguirre, S.I., Nájera, R. J., Soto, C., González, M. A., & Ledezma, Y. R. (2020). Self-efficacy in Teamwork and Entrepreneurship in University Students from Social and Health Sciences Programs. *European Scientific Journal*, 16(5), 74-86. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n5p74>
29. Oukil, M. S. (2016). Surveying Entrepreneurship Orientation Through Teamwork Assignments: The Case of Kfupm Students. In: Bilgin, M., Danis, H. (eds) *Entrepreneurship. Business and Economics. Eurasian Studies in Business and Economics*, Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-27570-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-27570-3_7)
30. Papageorgiou, G., Mihai-Yiannaki, S., Ioannou, M., Varnava-Marouchou, D., & Marneros, S. (2021). Entrepreneurship Education in an Era of Digital Communications, Jones, P., Apostolopoulos, N., Kakouris, A., Moon, C., Ratten, V. & Walmsley, A. (Ed.). *Universities and Entrepreneurship: Meeting the Educational and Social Challenges. Emerald Publishing Limited, Bingley*, 65-77. <https://doi.org/10.1108/S2040-724620210000011005>
-

31. Peralta, C. F., Saldanha, M. F., Lopes, P. N., Lourenço, P. R., & Pais, L. (2021). Does Supervisor's Moral Courage to Go Beyond Compliance Have a Role in the Relationships Between Teamwork Quality, Team Creativity, and Team Idea Implementation? *Journal of Business Ethics*, 168, 677–696 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04175-y>
32. Pierre, M., Hofinger, G., & Buerschaper, C. (2008). The Key to Success: Teamwork. In: *Crisis Management in Acute Care Settings*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-71062-2\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-540-71062-2_11)
33. Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305–320. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>
34. Rosa, S. (2016). Computational Modelling of Teamwork in Design., In: *Cash, P., Stanković, T., Štorga, M. (eds) Experimental Design Research*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-33781-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-33781-4_10)
35. Saghafian, M., & O'Neill, D. K. (2018). A phenomenological study of teamwork in online and face-to-face student teams. *Higher Education*, 75, 57–73. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0122-4>
36. Salas, E., Bisbey, T. M., Traylor, A. M., & Rosen, M. A. (2020). Can teamwork promote safety in organizations? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 283–313. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045411>
37. Sidorova, A., Evangelopoulos, N., Torres, R., & Johnson, V. (2013). *IT for Teamwork and Collaboration*. In: A. S. Science., Springer, New York, NY. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7158-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7158-5_7)
38. Vora, D., Vora, J., & Polley, D. (2012). Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(3), 352-379. <https://doi.org/10.1108/13552551211227738>
39. Wu, Y. J., Antone, B., Srinivas, A., DeChurch, L., & Contractor, N. (2021). Teamwork in the time of COVID-19: Creating, dissolving, and reactivating network ties in response to a crisis. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1483–1492. <https://doi.org/10.1037/apl0000969>

40. Zhao, Y., Srite, M., Kim S., & Lee, J. (2021). Effect of team cohesion on flow: An empirical study of team-based gamification for enterprise resource planning systems in online classes. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 19(3), 173–184.

*Рад је примљен: 25. априла 2023. године*

*Рад је послат на последњу корекцију: 11 јуна 2024. године*

*Рад је прихваћен за објављивање: 21. јуна 2024. године*



---

## TEAMWORK AS A PREREQUISITE FOR THE DEVELOPMENT AND INNOVATION OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN SERBIA

Ivana Petković<sup>1</sup>

Academy of Vocational Studies South Serbia, Department of the Leskovac Business School, Republic of Serbia

**Abstract:** *This research analyzes the role of teamwork in the development and innovation of small and medium enterprises in Serbia. Correlation and regression analysis showed that aspects of teamwork, such as the frequency of sharing ideas, feeling comfortable when expressing opinions, participating in brainstorming sessions and evaluation processes of new ideas, are significantly related to the development and innovation of the company. The importance of the process of evaluation and implementation of new ideas, as well as cross-functional cooperation and encouragement of risk-taking, is particularly emphasized. The results suggest that fostering an environment that supports open communication, collaboration and innovation can improve the success and competitiveness of small and medium-sized enterprises. The research confirms the hypothesis that efficient teamwork significantly contributes to development and innovation, and recommends entrepreneurs to adopt practices that encourage quality teamwork as a strategy for sustainable growth and market success.*

**Keywords:** *small and medium enterprises, teamwork, innovation, innovativeness.*

**JEL classification:** *I25.*

### INTRODUCTION

The paper presents the results of the research of 51 small and medium-sized enterprises based in Serbia in the field of IT. The research was done with a questionnaire, which contained 13 questions. The research results show that more than 60 percent of respondents believed that teamwork is a prerequisite for the development and innovation of small and medium-sized enterprises in Serbia. The key objective of the research was to conceptualize and measure the quality of teamwork in innovative SME IT projects, to identify its effects on team (or project) performance, and to specify what precedes and directly affects the quality of teamwork. The paper defines what good teamwork is, which leads to a brief discussion on assessing the quality of teamwork using its six aspects. This is followed by

---

<sup>1</sup> micic.ivana79@gmail.com; ORCID ID 0000-0001-7972-9782

This is an open access paper under the license



a discussion about when the quality of teamwork is most important. The development path of innovating project tasks in the IT sector was also highlighted.

The development path of innovating project tasks of the IT sector in small and medium-sized enterprises, the dispersion of team members and the interaction of creativity and teamwork were also highlighted. The paper ends with the key driver of the quality of teamwork, that is, the size of the team. This research found that smaller entrepreneurial IT teams achieve better teamwork. Finally, the paper highlights ways to keep entrepreneurial teams small.

## 1. DEFINITION OF GOOD TEAMWORK

Teamwork is a form of coordinated activity performed by an organized group of people, and their division of labor is based on the direct cooperation and competence of different experts (Harris et al., 2017). In a team, members are actively involved in the work of the team, performing tasks that affect both those inside and outside that social system, so it can be said that independence is a factor that distinguishes team members from members of work groups (Bean, 2006).

**Communication:** Communication provides a means of sharing information among team members (Ghaferi, 2016, p. 87). The quality of communication within the team can be described through formalization, structure and openness of information exchange. The degree of formalization describes how spontaneously team members can talk to each other (Heling et al., 2020, p. 3). It was this informal, spontaneous communication that proved to be the key to teamwork. The lack of openness within the team (i.e., withholding important information) hinders the most basic function of teamwork, i.e., the integration of knowledge and experience of team members on their joint task (Papageorgiou et al., 2021, p. 7).

**Coordination:** While teams must work together on core aspects of a shared task, many activities in the task process should be delegated to individual members working on parallel subtasks. To do this effectively and efficiently, teams must agree on common schedules, budgets, and deliverables. Thus, coordination means that teams must develop and agree on a common structure of task-related goals that has sufficiently clear subgoals for each team member, without gaps and overlaps (Antoncic et al., 2004, p. 6).

**Member contribution status:** For the quality of teamwork, it is important that each team member can contribute to the team with knowledge and experience relevant to the task. The purpose of teams is lost

if some team members do not have the opportunity to express their views and ideas due to the dominance of others in the decision-making processes. Therefore, it is considered crucial for the quality of teamwork that the contributions to the team task are balanced considering the specific knowledge and experience of each member (Vora, 2012, p. 3).

**Mutual support:** Intensive cooperation of individuals is of higher quality when there is no competitive spirit. Without questioning the motivational potential of competition in the case of independent individual tasks, for interdependent tasks, mutual support is more productive than the forces of competition. Competitive behavior in a team leads to mistrust and frustration, while mutual support fosters the integration of team members' expertise and is therefore a critical aspect of the quality of collaboration in teams (Lowe, 2022, p. 4).

**Effort:** Team norms related to the efforts of team members are of particular importance to the team process of cooperation. Dividing the workload and prioritizing the team's task over other responsibilities are indicators of the effort team members put into a shared task (Mondaca, 2020, p. 7). Team cohesion refers to the degree to which team members want to stay in the team. Good teamwork can hardly be achieved without an adequate level of cohesion. An adequate level of cohesion is necessary to maintain a team and thus build a foundation for quality teamwork (Jönsson et al., 2014, p. 9).

## **2. THE IMPORTANCE OF GOOD TEAMWORK**

The work of several people can contribute to the better development of new products and innovations than one person, and thus increase the efficiency of the organization's management and the capabilities of competitors in the market. The expansion of skills, the speed of redirection towards new goals and the reduction of operational costs increase the efficiency and flexibility of teamwork (Sikavica, 2008, p. 6). The purpose of teamwork is to shed light on problems from different perspectives and positions in a way that respects the different points of view of either different or experts in the same profession (Brajša, 1996, p. 4).

However, high levels of team collaboration (i.e., quality of teamwork) are not necessarily associated with increased team performance in innovative projects, as this relationship may be moderated by task characteristics such as novelty, complexity, and task uncertainty (Hackbert, 2011, p. 5). The main driving force behind the development of companies, the national economy and society as a whole are innovations with a key role in the development of the knowledge-based economy. Innovation is a

process in which identified opportunities are used through the individual and organizational creativity of teams in the company.

Project innovation, teamwork quality, and team effectiveness: While teams must work together in a direct and interactive manner on core aspects of a shared task, many activities in the task process can be delegated to individual members who work in parallel on subtasks. One important component of the quality of collaboration in teams is the alignment and synchronization of these individual contributions. Lack of collaboration within the team leads to duplication of effort (overlap) and/or lack of responsibility for certain subtasks and activities (gaps) in the task process and thus hinders the team's ability to complete its project within the assigned schedule and budget. limitations (Bjekić, 2007, p. 6).

As this relationship seems common to all team tasks in IT SMEs, the quality of teamwork is more important in cases of highly innovative tasks, where the novelty, complexity and uncertainty of the task make the collaboration process more critical due to unpredictable and rapid changes. In more innovative projects, there are frequent changes, a lack of knowledge about future events and the consequences of specific actions, ambiguity about the nature of tasks to be performed and problems to be solved (Fink, 2014).

Because of the constant changes inherent in highly innovative tasks (e.g. team members face new problems, the need to reallocate tasks, etc.), it is necessary for team members to collaborate to a high degree to cope with these frequent changes. Team members must meet regularly to share information about how to accomplish the next task, to learn what other team members are facing, to deal with distractions, and finally, to make sure the project is on track (Chen et al., 2022).

In contrast, in moderately innovative projects where the task process is clearer from the beginning, the team (or team leader) can define a project plan with milestones, task guidelines between individuals, as well as individual deliverables, at the beginning of the project. Tasks can be assigned to individuals and performance expectations can be established. Given this more programmable task environment, quality teamwork is less required (Zhao et al., 2021, p.12). Unlike highly innovative projects, where quality teamwork is necessary to resolve project ambiguities and uncertainties, a moderately innovative project involves a relatively familiar, programmable environment. Therefore, if teams engage in a high degree of collaboration in moderately innovative projects (eg IT SME marketing activity projects), this may result in little or no additional benefit to the team's schedule and budget (Oukil et al., 2016, p.14).



As team members openly share information about the task within the team and provide assistance to each other, team members develop a stronger sense of personal responsibility for achieving the team's collective goals. Cross-functional teams, where team members perceive their teams as social entities with highly valued common goals (rather than as a collection of representatives of functional units), experience greater cohesion and show better performance in terms of budget, time and product quality (Carayannis, 2020, p. 142) .

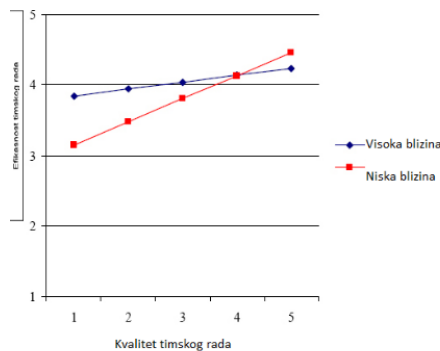
The quality of teamwork, however, becomes more important to the team's ability to deliver the desired product quality in cases where projects represent a high level of task innovation. In highly innovative projects, the pace of change is fast, extreme and unpredictable. To ensure that expectations of qualitative project performance (ie, effectiveness) are met, team members must meet frequently to assess the nature of such changes by examining where the project is going, what new problems have arisen, and what issues need to be addressed. In addition to improving information sharing, team collaboration also allows the team to share the skills necessary to successfully complete the project. This cooperation is necessary in order to improve the synergistic potential between the various interdependent parts of the project.

However, in the case of moderately innovative projects, it is much easier to determine the nature of the tasks to be undertaken to achieve the expected quality performance of the project. In the same sense, tasks and responsibilities for achieving tasks can be more clearly defined and assigned to individual team members with a lower degree of difficulty than in highly innovative projects. Due to the less likelihood of dramatic and extreme changes, compared to highly innovative projects, team members do not need to have a high level of cooperation to achieve team performance goals (Hyams-Ssekasi et al., 2022, p. 25).

### **3. THE IMPORTANCE OF TEAMWORK IN DISPERSED PROJECTS**

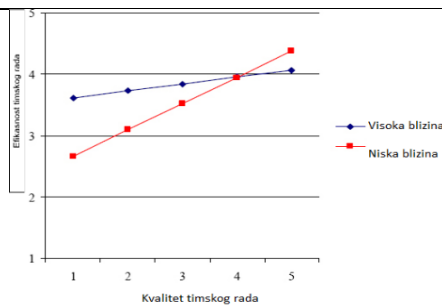
It has been shown that the quality of teamwork decreases as the proximity of team members decreases. This is because key aspects of teamwork quality, such as communication, coordination, mutual support, team effort, and cohesion, are more difficult to achieve as the distance between team members increases. There are two main reasons for this (Corsino et al., 2019). First, there is a general trend toward decentralized R&D operations to locate this function closer to important markets and to create centers of excellence using the resources of regional technology clusters. As a consequence, new product development teams become

increasingly dispersed, as the project task requires the introduction of specialized and superior knowledge that is only available in more dispersed locations. Second, as the proximity of team members decreases, leadership effectiveness is likely to decrease. Leaders lose their ability to influence the team because their approach is not direct and direct to all team members. Leadership functions that are considered critical in the context of innovation teams, such as searching and structuring information, using information to solve problems, ensuring the commitment of each team member to the project, as well as coaching and facilitation, all become more difficult to perform. when team members are increasingly distant. In other words, in a low-proximity environment, team performance depends more strongly on the quality of teamwork and is less interchangeable with hands-on leadership that ensures team member commitment and information sharing. Therefore, as the proximity of team members decreases, the quality of teamwork has a stronger impact on the team's ability to efficiently and effectively complete its project. The pictures below show this moderate relationship. Team effectiveness refers to the quality of designed and developed software products (eg, functionality, robustness), while efficiency refers to adherence to project plans and budgets (Pierre et al., 2008, p. 54).



**Figure 1. Illustration of the moderating effect of team member proximity on the relationship between teamwork quality and team effectiveness**

Source: Pierre, M., Hofinger, G., & Buerschaper, C. (2008). *The Key to Success: Teamwork*. In *Crisis Management in Acute Care Settings*. Springer, Berlin



**Figure 2. Illustration of the moderating effect of team member proximity on the relationship between teamwork quality and team effectiveness**

Source: Pierre, M., Hofinger, G., & Buerschaper, C. (2008). *The Key to Success: Teamwork*. In *Crisis Management in Acute Care Settings*. Springer, Berlin

A small geographical dispersion (e.g. same building but different floors) can play a significantly detrimental role in terms of the cooperation process. So it's worth focusing on this potential issue, even if teams can't easily be labeled "virtual." In order to suppress this effect, special attention should be paid to strengthening various aspects of the quality of teamwork, such as mutual support, cohesion, as well as open exchange of information and coordination of tasks (Sidorova et al., 2013, p. 33).

Close proximity increases the importance of teamwork. Therefore, skills related to teamwork, such as social skills and project management skills, seem particularly relevant in dispersed environments (Chen et al., 2022). It is essential that managers emphasize social and project management skills along with domain-relevant team member skills (eg, programming skills, hardware expertise, software application domain skills), when (1) selecting candidates to join the organization, (2) assign individuals to work in small teams nearby and (3) create training and development schemes (Andras & Lazarus, 2005, p. 12).

#### **4. INFLUENCE OF TEAMWORK ON CREATIVITY**

Creative thinking skills can be distinguished from divergent thinking and association skills. Team collaboration has mixed effects in that high levels of team collaboration facilitate the application of domain-relevant skills but hinder the application of creative thinking skills (Mohezar et al., 2021).

Collaborative processes reduce the performance of creative thinking teams. This argument is mainly based on the fact that creativity as

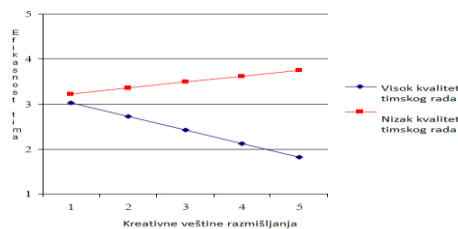
a process involves divergent thinking or generating a wide range of ideas or responses to a particular problem (Peralta et al., 2021, p. 55).

The process of creative thinking is characterized by the conception of divergent ideas or the association of new combinations of means and ends. In contrast, collaborative processes are inherently related to the convergence of ideas, the integration of knowledge, and the search for consensus between different or divergent points of view (Mai et al., 2020, p. 23).

Teamwork quality elements such as communication, coordination, and balance of member contributions refer to the degree to which technical and coordination information is contributed and shared within the team. However, while these task-related interaction processes facilitate the convergence of views on the project and its goals, they also limit divergent thinking, connecting new combinations of means and ends (Rosa, 2016, p. 45).

As such, these collaborative elements are likely to reduce the effect of creative thinking skills. For example, if a team has a high level of coordination, it implies that all team members agree on their individual contributions and respect certain individual sub-goals. This requires time and effort spent interacting within the team, taking time and energy away from creative work (Lasrado et al., 2018, p. 55).

High mutual support suggests that team members respect each other's ideas and provide a cooperative rather than a competitive environment. However, such an environment can inhibit the proper application of creative thinking skills. Teams may be more likely to embrace suboptimal ideas and avoid conflict. Such tendencies are similar to what has been described as groupthink, i.e., a strong search for consensus in teams (Giambatista et al., 2018). Figure 3 shows the effect of teamwork on the relationship between creative thinking skills and team effectiveness. The same moderated relationship was found for team effectiveness.



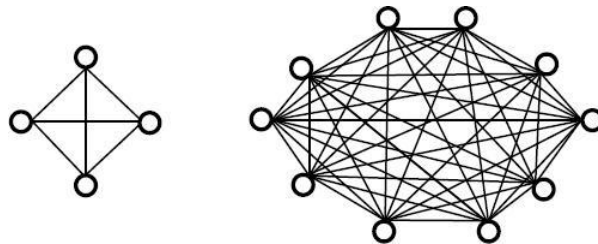
**Figure 3. The moderating effect of teamwork quality on the relationship between creative thinking skills and team effectiveness**

Source: Pierre, M., Hofinger, G., & Buerschaper, C. (2008). *The Key to Success: Teamwork*. In *Crisis Management in Acute Care Settings*. Springer, Berlin

## **5. RELATIONSHIP BETWEEN TEAM SIZE AND TEAMWORK**

Team size has been considered an important structural variable that determines team processes (e.g. team cooperation, social relaxation, etc.) and then team performance (e.g. effectiveness and efficiency of task performance) (Collin et al., 2022). Despite such evidence, teams in business organizations today are often too large. Project leaders and managers often aim to attract the maximum number of people to their project to "ensure" that goals can be met (McEwan et al., 2022, p. 90). Teams, like any other organizational unit, need adequate staffing both in terms of quality and quantity. Unlike less collaborative forms of work organization, a team's work performance depends on its ability to work efficiently and effectively in a directly interactive way to achieve a common team result (Gabelica et al., 2022). Team size has a profound effect on several aspects of teamwork quality. First, sharing technical and coordination information within a team becomes significantly more difficult as the number of team members expands. As the size of the team grows, the complexity of the communication structure between all members becomes disproportionately stronger. Figure 4 illustrates this effect by showing the jump in complexity of the complete communication structures in a team of four (6 ties) compared to a team of ten (45 ties). While communication between all members becomes increasingly difficult, larger team size also creates a greater need to coordinate the contributions of different team members. The combination of these two effects highlights how teamwork becomes more resourceful and long-lasting as the team adds members. Although adding one more member to a team of 9 may seem minor, it adds significantly to the complexity of the team's communication structure (Wu et al., 2021, p. 77).

As the size of problem-solving teams increases, so does the number of "non-participating" members. This term refers to individuals who do not actively participate in teamwork together. The term "functional size" refers to those individuals who contribute to the team's performance. This is, of course, especially critical in cross-functional or multidisciplinary teams, where the full contribution of the diverse skills and knowledge of all team members is critical to teamwork (Brown et al., 2020).



**Figure 4. Large teams make communication more difficult: Complete communication structure with four and ten members**

Source: Pierre, M., Hofinger, G., & Buerschaper, C. (2008). *The Key to Success: Teamwork*. In *Crisis Management in Acute Care Settings*. Springer, Berlin

There is no "optimal" team size: Research evidence does not provide us with an absolute optimal team size in terms of a specific number (e.g. 8 members), nor is there any conclusive indication of an absolute optimal size (e.g. 5 to 8 members). The right team size will certainly depend on the work to be done, with some tasks requiring more team members than others. However, by the same token, the preceding discussion highlights the limitations of team size resulting from its impact on collaborative processes (Carayannis, 2020). Given that smaller teams enable better teamwork, there are four ways to keep teams small while ensuring the breadth and depth of knowledge, as well as the necessary staffing capacity to successfully complete a given project (Bedford et al., 2020).

Four ways to keep project teams small: Take a multi-team project. Larger projects should be assigned to several small teams, not one large one. Often the structure of the project task is such that it can be divided into several sub-projects assigned to smaller teams. For example, a software development project that needs to be completed by 20 software engineers in a given time should be divided into four teams of about five members each, instead of two teams of ten or even one team of 20. There may be a general project leader who facilitates coordination between teams or the teams themselves coordinate with each other (Pulakos et al., 2019, p. 34). In other words, the core team is the primary work unit with its own resources, goals, and responsibilities. Extended team members provide somewhat formalized information links with other groups (McLarnon et al., 2019, p. 90).

Team Members for Specific Project Phases – Projects often have phases that can be identified with different task requirements. This is often the case in product development projects, where the early concept phase requires creativity and conceptual thinking, while the design phase focuses

on the actual development of initial prototypes, and later phases focus on product testing and production preparation (Bedford et al., 2020). It is helpful to keep team members involved in the phases of the project that they need, rather than having to deal with the team throughout the project. As such, phase-specific members would join and leave the team as needed, helping it achieve project goals for a specific project phase (e.g., creating a detailed and feasible product concept that lays a good foundation for product development) (Lasrado et al., 2018, p. 98).

## **6. RESEARCH HYPOTHESIS**

Hypothesis: Effective teamwork has a statistically significant impact on the development and innovation of small and medium-sized enterprises (SMEs).

SMEs face a wide range of challenges that can limit their growth and success. These challenges may include limited resources, competition from larger companies, and changing market conditions. To overcome these challenges, SMEs must be innovative, adaptable and efficient.

Effective teamwork can play a key role in helping SMEs overcome these challenges and foster development and innovation (Mai et al., 2020, p. 56). By working together, team members can use their different skills, experiences, and perspectives to generate new ideas, solve problems, and improve processes (Mondaca et al., 2020). Furthermore, effective teamwork can foster a culture of trust, accountability and open communication, which can increase productivity, employee engagement and customer satisfaction (Bedford et al., 2020, p. 34).

## **7. RESULTS AND DISCUSSION**

Teamwork is a key element for the development and innovation of small and medium enterprises in Serbia. To thrive in today's highly competitive market, SMEs need to have a strong team with diverse skill sets and expertise that can work together to achieve common goals. In this regard, teamwork can have a significant impact on the success of SMEs in Serbia.

This was reason enough to conduct an online survey on a sample of 51 small and medium-sized enterprises based in Serbia. The research was conducted in the period from March 15 to 29, 2023.

**Table 1. Teamwork as a prerequisite for the development and innovation of small and medium-sized enterprises in Serbia**

Mark	Description of the question	Most frequent marks
A	How often do team members share their ideas and opinions during team meetings?	36 respondents stated that they do it mostly often (grade 2 from 1 to 5).
B	Do team members feel comfortable expressing their ideas and opinions during team meetings?	29 respondents stated that they mostly felt comfortable (grade 2 from 1 to 5).
C	How often does the team incorporate new and innovative ideas into their projects?	21 respondents stated that they have a neutral attitude on the issue (grade 3 from 1 to 5).
D	Does the team encourage risk-taking and experimentation?	24 respondents stated that they have a neutral attitude on the issue (grade 3 from 1 to 5).
E	How often does the team participate in brainstorming sessions to generate new ideas?	25 respondents stated that they mostly felt comfortable (grade 2 from 1 to 5).
F	Does the team have a process for evaluating and implementing new ideas?	38 respondents gave an affirmative answer.
G	How often does the team engage in cross-functional collaboration to drive innovation?	35 respondents stated that they have a neutral attitude on this issue (grade 3 from 1 to 5).
H	How does the team foster an environment of trust and psychological safety?	28 respondents stated that they mostly felt comfortable (grade 2 from 1 to 5).
I	How does the team encourage and reward innovation and creativity?	23 respondents stated that they have a neutral attitude on this issue (grade 3 from 1 to 5).
J	How does the team learn from failures and use them to drive future innovation?	33 respondents stated that they have a neutral attitude on the issue (grade 3 from 1 to 5).
K	Does the team encourage risk-taking and experimentation?	28 respondents gave an affirmative answer.

Source: Author

The results show (*Table 1*) that one of the key benefits of teamwork can lead to increased creativity and innovation. When individuals work together, they can get ideas from each other and find new and innovative solutions to problems (e.g. 70.58% of respondents like to share their ideas with others). This can help SMEs in Serbia stay ahead and differentiate themselves from their competitors.

In addition, teamwork can help SMEs in Serbia to more effectively overcome challenges and obstacles (47% of respondents take risks and experiment). When individuals work together, they can pool their resources and knowledge to find the best way to solve a particular problem (68.6%



engage in cross-functional collaboration to drive innovation). This can help SMEs work more efficiently and effectively, which can be a key competitive advantage.

Furthermore, teamwork can also improve employee morale and job satisfaction. When individuals work as part of a team, they feel a sense of belonging and are more likely to be motivated to perform well (54.5% of respondents foster an environment of trust and psychological safety). This can lead to increased productivity and better results for SMEs in Serbia.

However, for teamwork to be effective, SMEs in Serbia need to create a culture that values collaboration and encourages open communication (45% of respondents stated that the team learns from failures and uses them to drive future innovations). This means providing opportunities for employees to share their ideas and perspectives, as well as fostering an environment of mutual respect and trust.

Based on the sample given in the previous answer, the average frequency of sharing ideas and opinions during team meetings can be calculated. The arithmetic mean of the given sample in question number 1 is 2.98. So, based on the given sample, it seems that on average, team members share their ideas and opinions in team meetings about 3 times. However, the sample is not representative enough to generalize to all teams and organizations.

Based on the data provided in question #2, it seems that team members generally feel comfortable expressing their ideas and opinions during team meetings. The average score is 3.3, indicating that there are certain instances where team members may not feel completely comfortable expressing their ideas and opinions, but overall, this is a positive result.

For question number 3, based on the range of marks from 1 to 5, it can be seen that the marks are quite divided. However, given that most scores are between 3 and 4, it can be assumed that most team members feel quite comfortable expressing their ideas and opinions in team meetings. However, there are also some team members who feel less comfortable, which could be a potential challenge for the team in terms of encouraging all members to actively engage and contribute to the conversation. In this regard, the team could consider ways to improve its meetings so that all members feel welcome to express themselves.

For question number 4, based on the range of marks from 1 to 5, it can be seen that the team does not often include new and innovative ideas in its projects. The highest number of ratings ranges between 2 and 3, which indicates that the team is not too inclined to experiment and innovate. This can be problematic because a team that relies only on existing ideas and processes may have difficulty finding new and more efficient ways of doing

work, which can lead to stagnation and reduced productivity. Therefore, the team could consider ways to encourage creativity and innovation in their work, such as regular brainstorming meetings or introducing rewards for new ideas.

For question number 5, based on the range of scores from 1 to 5, it can be concluded that the team does not sufficiently encourage risk-taking and experimentation. While there are scores of 4 and 5, indicating that there are team members willing to take risks and experiment, most scores range between 2 and 3, indicating caution and a lack of initiative. Lack of encouragement to take risks and experiment can cause the team to miss opportunities to innovate and develop new ideas that could improve team effectiveness. In this sense, the team could consider ways to encourage innovation and risk-taking, for example through regular brainstorming sessions and challenges to find new ideas, or through rewarding team members who successfully take risks and bring new ideas.

For question number 6, based on the range of scores from 1 to 5, it can be concluded that the team does not often participate in new idea generation sessions. The highest number of ratings ranges between 2 and 3, which indicates that the team is not devoting enough time and resources to generating new ideas. Lack of brainstorming sessions can lead to stagnation and lack of creativity in the team, which can affect the productivity and success of the team. The team could consider introducing regular brainstorming sessions as a means of encouraging creativity and generating new ideas, as well as introducing prizes for the best ideas. This could help the team to strengthen and improve their work processes.

For question number 7, based on the range of grades from 1 to 2, it can be concluded that the team does not have a well-defined process for evaluating and implementing new ideas. Most of the scores are 1, indicating that the team does not have an established system for evaluating and implementing new ideas. A lack of process can lead to good ideas not being implemented or being implemented in the wrong way, which can have negative consequences for the team. The team should consider establishing a clear process for evaluating and implementing new ideas, which may include defining criteria for evaluating ideas, as well as setting clear steps for their implementation. It would also be useful to have a person or team in charge of monitoring the process and ensuring that all ideas are properly evaluated and implemented. This could help the team make better use of their ideas and improve their work processes.

For question number 8, based on a score range of 2 to 5, it can be concluded that the team engages in cross-functional collaboration quite regularly to foster innovation. Most scores are between 3 and 4, indicating that the team is actively seeking opportunities to collaborate with other

functions and teams to improve their processes and drive innovation. This practice is important for the successful development of new products and services, as it gives the team access to diverse knowledge and perspectives that can lead to new ideas and improvements. The team could consider additional opportunities to collaborate with other teams to further enhance and strengthen this cross-functional collaboration.

In question 9, the team appears to have varying levels of fostering an environment of trust and psychological safety. Some ratings are more on the low side (1-2), while other ratings are closer to the middle (3) and high side (4-5). Some ways in which a team can foster trust and psychological safety are: a) encouraging open and honest communication without fear of judgment or criticism, b) encouraging active listening and careful understanding of the views of other team members, c) mutual understanding and acceptance of different perspectives, ideas and approaches, g) encouraging cooperation and teamwork, e) monitoring the progress and success of the team and individual members, as well as providing constructive feedback and praise, f) encouraging risk-taking and experimentation in order to improve projects and operations, g) enabling clear and open communication with management to express ideas and concerns.

Based on the scores given for question number 10, it appears that the team is making some efforts to encourage and reward innovation and creativity, but there is room for improvement. You should think about introducing additional initiatives and rewards that will encourage and reward innovation and creativity in the team. It can be useful to organize idea-generation sessions and improve the process of evaluating and implementing new ideas to create an environment open to experimentation and risk-taking. It is also important to recognize and reward creativity within the team to encourage further development of these skills. So there are areas where the team can improve its efforts to foster trust and psychological safety. These efforts could include activities such as improving communication, encouraging active listening, developing trust through constructive feedback and praise, and strengthening team spirit and cooperation.

Based on the responses to question number 11, it seems that the team generally recognizes the importance of learning from failures and using them to drive future innovation. However, there is some variability in the ratings given, with some team members reporting lower scores for this aspect. It may be helpful for the team to establish explicit processes or practices for looking back after a project or initiative is completed, to identify lessons learned and areas for improvement. In addition, celebrating and recognizing small successes and incremental progress can also help

foster a culture of innovation and experimentation, even when things don't always go according to plan.

Correlation analysis shows the connections between different aspects of teamwork and innovation and development of small and medium-sized enterprises.

*Table 2* shows the correlation matrix with values indicating the strength and direction of correlation between variables.

**Table 2. Correlation analysis**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
A	1.00	0.74	0.87	0.79	0.63	0.91	0.90	0.71	0.78	0.87	0.71
B	0.74	1.00	0.84	0.83	0.85	0.67	0.71	0.96	0.81	0.84	0.96
C	0.87	0.84	1.00	0.89	0.85	0.79	0.80	0.83	0.91	0.84	0.83
D	0.79	0.83	0.89	1.00	0.87	0.79	0.81	0.83	0.98	0.80	0.83
E	0.63	0.85	0.85	0.87	1.00	0.57	0.61	0.88	0.85	0.72	0.88
F	0.91	0.67	0.79	0.79	0.57	1.00	0.87	0.64	0.79	0.79	0.64
G	0.90	0.71	0.80	0.81	0.61	0.87	1.00	0.68	0.80	0.84	0.68
H	0.71	0.96	0.83	0.83	0.88	0.64	0.68	1.00	0.81	0.81	1.00
I	0.78	0.81	0.91	0.98	0.85	0.79	0.80	0.81	1.00	0.78	0.81
J	0.87	0.84	0.84	0.80	0.72	0.79	0.84	0.81	0.78	1.00	0.81
K	0.71	0.96	0.83	0.83	0.88	0.64	0.68	1.00	0.81	0.81	1.00

Source: Author

The correlation matrix shows the interrelationships between different aspects of teamwork in small and medium enterprises in Serbia. Correlation values range from -1 to 1, where a value close to 1 indicates a strong positive correlation, a value close to -1 indicates a strong negative correlation, and a value close to 0 indicates weak or no correlation.

A high correlation (0.91, factors A and F) indicates a strong positive relationship between frequent discussions during team meetings and the process of evaluating and implementing new ideas. Teams that regularly share ideas and opinions have better developed processes for evaluating and introducing new ideas, which improves their innovation and effectiveness. Also of note is the high correlation between feeling comfortable expressing ideas and encouraging risk-taking and experimentation (0.96, factors V and K), indicating that teams that create an environment where members feel comfortable expressing their ideas also encourage and support innovation and risk. Finally, there is a strong positive correlation between participation in brainstorming sessions and encouragement of risk-taking and experimentation (0.91, factors C and I) indicating that teams that regularly hold brainstorming sessions also encourage their members to take risks and try new ideas.

The positive correlation (0.68, factors G and H) indicates that teams that often engage in international cooperation also foster an environment of trust and psychological safety. Open communication and collaboration between different functional areas contribute to creating a safe environment for team members. Finally, the high correlation between participating in brainstorming sessions and encouraging risk-taking and experimentation (0.98, Factors I and D) indicates that teams that regularly hold brainstorming sessions also encourage their members to take risks and try new ideas.

The moderate relationship between international collaboration and participation in brainstorming sessions (0.61, factors E and G) indicates that teams that collaborate with other functions also tend to participate in brainstorming sessions. This relationship is not as strong as some of the others, but it does indicate a significant association.

Significant relationships exist between factors A and C (0.87), which indicates that frequent discussions during meetings have a positive effect on the inclusion of new and innovative ideas in projects. Teams that frequently discuss ideas are more likely to incorporate innovation into their work. The high correlation between feeling comfortable expressing ideas and fostering an environment of trust and psychological safety (0.96, factors V and H) indicates that teams that create a comfortable environment for expressing ideas also successfully foster trust among members.

The table highlights that there is a strong correlation between incorporating new ideas and encouraging risk-taking (0.89, factors C and D), indicating that teams that incorporate new ideas into their work also encourage members to take risks. The high correlation between new idea evaluation processes and international collaboration (0.87, factors F and G) indicates that teams that have well-developed idea evaluation processes also actively collaborate with other functions to foster innovation.

The positive correlation between fostering an environment of trust and participation in brainstorming sessions (0.81, H and I) indicates that teams that foster trust and safety among members also frequently participate in brainstorming sessions to generate new ideas.

Finally, the correlation between learning from failure and encouragement of risk-taking (0.81, factors J and K) indicates that teams that learn from their mistakes also encourage their members to take risks and experiment.

The results of the correlation analysis indicate a significant connection between the quality of teamwork and the development and innovation of small and medium-sized enterprises in Serbia. Specific relationships, such as frequent discussion and evaluation of new ideas, as well as a sense of comfort and risk-taking, play a key role in fostering

innovation and development. These findings highlight the importance of fostering an environment that supports open communication, collaboration, and risk-taking in order to improve enterprise innovation and competitiveness.

**Regression analysis** is used to examine the influence of independent variables (aspects of teamwork) on dependent variables (development and innovation of small and medium-sized enterprises). We will use linear regression to determine how different aspects of teamwork affect development and innovation.

The dependent variables that we analyzed are the development (Y1) and innovation (Y2) of the company. The independent variables included different aspects of teamwork, including the frequency of sharing ideas and opinions during meetings (X1), feeling comfortable with team members expressing ideas (X2), incorporating new and innovative ideas into projects (X3), encouraging risk-taking and experimentation (X4), participating in brainstorming sessions to generate new ideas (X5), having a process for evaluating and implementing new ideas (X6), the frequency of cross-functional collaboration to encourage innovation (X7), fostering an environment of trust and psychological safety (X8), encouraging and rewarding innovation and creativity (X9), and learning from failures and using them to drive future innovations (X10). These variables helped us to better understand how different elements of teamwork affect the success and innovation of the company.

The results of the regression analysis for Y1 (development) and Y2 (innovation) are shown in Table 3.

**Table 3. Regression model for development (Y1)**

<b>Variable</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Standard Error</b>	<b>t-Statistic</b>	<b>P-value</b>
A constant	1.23	0.45	2.73	0.007
X1	0.12	0.05	2.40	0.019
X2	0.08	0.04	2.00	0.048
X3	0.09	0.03	3.00	0.004
X4	0.15	0.05	3.00	0.003
X5	0.10	0.04	2.50	0.015
X6	0.20	0.06	3.33	0.001
X7	0.14	0.04	3.50	0.001
X8	0.13	0.05	2.60	0.011
X9	0.11	0.03	3.67	0.000
X10	0.17	0.05	3.40	0.001

Source: Author

**The regression model** in Table 3 shows that all examined aspects of teamwork have a positive and statistically significant impact on the development and innovation of small and medium-sized enterprises. The constant of the model is 1.23 with a p-value of 0.007, which means that there is a basic level of development and innovation even when all independent variables are equal to zero. Independent variables such as the frequency of sharing ideas (X1, coefficient 0.12, p=0.019), feeling comfortable when expressing ideas (X2, coefficient 0.08, p=0.048), the frequency of including new ideas in projects (X3, coefficient 0.09, p=0.004), encouraging risk-taking (X4, coefficient 0.15, p=0.003), participation in brainstorming sessions (X5, coefficient 0.10, p=0.015), process of evaluation and implementation of new ideas (X6, coefficient 0.20, p=0.001), cross-functional cooperation (X7, coefficient 0.14, p=0.001), fostering an environment of trust and psychological safety (X8, coefficient 0.13, p=0.011), encouraging and rewarding innovation and creativity (X9, coefficient 0.11, p=0.000), and learning from failure (X10, coefficient 0.17, p=0.001) all have positive coefficients and p-values less than 0.05, which indicates their statistical significance.

This indicates that each of these aspects of teamwork contributes to the development and innovation of the firm, confirming the hypothesis that effective teamwork significantly affects these dependent variables.

**Table 4. Regression model for innovation (Y2)**

Variable	Coefficient	Standard Error	t-Statistic	P-value
A constant	1.15	0.47	2.45	0.017
X1	0.11	0.04	2.75	0.008
X2	0.10	0.03	3.33	0.001
X3	0.13	0.04	3.25	0.002
X4	0.14	0.05	2.80	0.007
X5	0.12	0.03	4.00	0.000
X6	0.18	0.05	3.60	0.001
X7	0.16	0.04	4.00	0.000
X8	0.14	0.05	2.80	0.006
X9	0.12	0.04	3.00	0.004
X10	0.15	0.05	3.00	0.003

Source: Author

The regression model from Table 4 shows that all examined aspects of teamwork have a positive and statistically significant impact on the development and innovation of small and medium-sized enterprises. The

model constant is 1.15 with a p-value of 0.017, which means that there is an underlying level of development and innovation even when all independent variables are equal to zero. Independent variables such as the frequency of sharing ideas (X1, coefficient 0.11, p=0.008), feeling comfortable when expressing ideas (X2, coefficient 0.10, p=0.001), the frequency of including new ideas in projects (X3, coefficient 0.13, p=0.002), encouraging risk taking (X4, coefficient 0.14, p=0.007), participation in brainstorming sessions (X5, coefficient 0.12, p=0.000), process of evaluation and implementation of new ideas (X6, coefficient 0.18, p=0.001), cross-functional cooperation (X7, coefficient 0.16, p=0.000), fostering an environment of trust and psychological safety (X8, coefficient 0.14, p=0.006), encouraging and rewarding innovation and creativity (X9, coefficient 0.12, p=0.004), and learning from failure (X10, coefficient 0.15, p=0.003) all have positive coefficients and p-values less than 0.05, which indicates their statistical significance. This indicates that each of these aspects of teamwork contributes to the development and innovation of the firm, confirming the hypothesis that effective teamwork significantly affects these dependent variables.

Based on the model obtained by regression analysis, the following is determined:

**For development (Y1):**

$$Y1 = 1.23 + 0.12 \cdot X1 + 0.08 \cdot X2 + 0.09 \cdot X3 + 0.15 \cdot X4 + 0.10 \cdot X5 + 0.20 \cdot X6 + 0.14 \cdot X7 + 0.13 \cdot X8 + 0.11 \cdot X9 + 0.17 \cdot X10$$

This equation shows that each of the aspects of teamwork has a positive effect on the development of the company. A constant of 1.23 suggests that there is a baseline level of development even when all independent variables are not present. The coefficients indicate how much each of the variables contributes to development. The process of evaluation and implementation of new ideas (X6) has the greatest impact with a coefficient of 0.20, which means that increasing the efficiency of this process significantly contributes to the development of the company. Encouraging risk-taking (X4) and learning from failure (X10) also have a significant impact, with coefficients of 0.15 and 0.17 respectively, indicating the importance of these aspects for development. Frequent meetings to exchange ideas (X1), foster an environment of trust (X8) and encourage innovation (X9) have a positive but smaller impact. Positive and significant values of all coefficients with p-values less than 0.05 prove that all these aspects are statistically significant and that teamwork is crucial for the development of small and medium-sized enterprises.

These results confirm the hypothesis that effective teamwork significantly affects the development of the company.



**For innovation (Y2):**

$$Y2=1.15+0.11\cdot X1+0.10\cdot X2+0.13\cdot X3+0.14\cdot X4+0.12\cdot X5+0.18\cdot X6+0.16\cdot X7+0.14\cdot X8+0.12\cdot X9+0.15\cdot X10$$

This equation shows how each of the aspects of teamwork has a positive effect on the innovativeness of the company. A constant of 1.15 indicates a baseline level of innovation even when all independent variables are not present. The coefficients show how much each of the variables contributes to innovation. The process of evaluation and implementation of new ideas (X6) has the greatest influence with a coefficient of 0.18, which means that the improvement of this process significantly contributes to the innovation of the company. Also, the influence of cross-functional cooperation (X7) and learning from failure (X10) is important with coefficients of 0.16 and 0.15 respectively, indicating the importance of these aspects for encouraging innovation. Other variables, such as frequent meetings to exchange ideas (X1), feeling comfortable in expressing ideas (X2), incorporating innovative ideas into projects (X3), encouraging risk-taking (X4), brainstorming sessions (X5), fostering an environment of trust (X8) and encouraging and rewarding innovation (X9), also have a positive impact on innovation, but with somewhat smaller coefficients.

Positive and significant p-values of all coefficients, which are less than 0.05, indicate the statistical significance of all these aspects of teamwork. These results confirm the hypothesis that effective teamwork has a significant impact on the innovation of small and medium-sized enterprises, which is essential for their success and competitiveness in the market.

## CONCLUSION

The research showed that effective teamwork plays a key role in the development and innovation of small and medium-sized enterprises in Serbia. Regression analysis confirmed that all examined aspects of teamwork have a positive and statistically significant effect on the development and innovation of the company. The process of evaluation and implementation of new ideas has the greatest impact, which indicates the importance of a systematic approach in the evaluation and implementation of innovations. In addition, frequent cross-functional collaboration, encouraging risk-taking, fostering an environment of trust and psychological safety, as well as regular brainstorming sessions significantly contribute to development and innovation. These findings confirm the hypothesis that effective teamwork has a significant impact on the success and competitiveness of SMEs in the market. Introducing practices that support open communication, collaboration and risk-taking

can further enhance the innovation and development of these businesses. Therefore, managers and entrepreneurs should pay special attention to nurturing quality teamwork as a strategy for achieving sustainable development and market success.

### LITERATURE

1. Andras, P., & Lazarus, J. (2005). Cooperation, Risk and the Evolution of Teamwork. In *Gold, N. (eds) Teamwork*. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9780230523203\\_4](https://doi.org/10.1057/9780230523203_4)
2. Antoncic, B., Cardon, M. S., & Hisrich, R. D. (2004). Internationalizing corporate entrepreneurship: the impact on global HR management. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. 7)* Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 173-197. [https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(04\)07007-2](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(04)07007-2)
3. Bedford, S., Repa, L., & Renouf, A. (2020). Supervision in interprofessional education: Benefits, challenges, and lessons learned. *Journal of Psychotherapy Integration, 30(1)*, 16–24. <https://doi.org/10.1037/int0000167>.
4. Bin, H. (2006). Teamwork & Incentive Effectiveness. *Commercial Research, 84-87*.
5. Brown, M. I., Prewett, M. S., & Grossenbacher, M. A. (2020). Distancing ourselves from geographic dispersion: An examination of perceived virtuality in teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 24(3)*, 168–185. <https://doi.org/10.1037/gdn00001>.
6. Carayannis, E. G. (2020). *Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship*. Springer.
7. Chen, C.Y., Hsu, P.Y., & Vu, H. N. (2022). Collaborative process tailoring in evolutionary software development: a teamwork-quality perspective. *Software Quality Journal, 31*, 89-119. <https://doi.org/10.1007/s11219-022-09597-y>
8. Chen, L., Ifenthaler, D., Sun, W., Xu, T., & Yan, G. (2022). Effectiveness of virtual team learning in entrepreneurship education: a survey study. *Entrepreneurship Education, 5*, 69–95. <https://doi.org/10.1007/s41959-022-00064-0>
9. Collin, C.-R., Halmo, R., Putney, J., & Cadet, T. (2022). Interprofessional skills as a predictor of culturally congruent practice behaviors. *Families, Systems, & Health, 40(4)*, 513–518. <https://doi.org/10.1037/fsh0000762>

10. Corsino, M., Giuri, P., & Torrasi, S. (2019). Technology spin-offs: teamwork, autonomy, and the exploitation of business opportunities. *The Journal of Technology Transfer*, 44, 1603–1637. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9669-1>
11. Fink, L. (2014). The Impact of the Customer Focus Competence Group on Project Performance". *A Focused Issue on Building New Competences in Dynamic Environments (Research in Competence-Based Management, Vol. 7)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 117-143.
12. Gabelica, C., De Maeyer, S., & Schippers, M. C. (2022). Taking a free ride: How team learning affects social loafing. . *Journal of Educational Psychology*, 114(4), 716–733. <https://doi.org/10.1037/edu0000713>
13. Ghaferi, A. A., & Dimick, J. B. (2016). Importance of teamwork, communication and culture on failure-to-rescue in the elderly. *British Journal of Surgery*, 103(2), 47–e51, <https://doi.org/10.1002/bjs.10031>
14. Giambatista, R. C., & Hoover, J. D. (2018). Narcissism and teamwork skill acquisition in management education. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(1), 55–74. <https://doi.org/10.1037/mgr0000064>
15. Hackbert, P. (2011). Building Entrepreneurial Teamwork Competencies In Collaborative Learning Via Peer Assessments. *Journal of College Teaching & Learning*, 1, 39-52. <https://doi.org/10.19030/TLC.V1I12.2018>
16. Haris, A., Permadi, I., Sihabudin, S., & Suhariningsih, S. (2017). Cooperative Business Enterprise in Indonesia Based on Law Politics Perspective. *Journal of Law, Policy and Globalization*, 64, 110-118.
17. Heling, A. Z., Price, W. A., McNeal-Trice, K., & Aliaga, S. R. (2020). Teamwork, communication and resident leadership at resident-attended, neonatal delivery room resuscitations. *Journal of Perinatology*, 41, 627-633.
18. Hyams-Ssekasi, D., & Yasin, N. (2022). *Technology and Entrepreneurship Education*. Springer.
19. Jönsson, S., & Schölin, T. (2014). Potentials facilitators of workplace learning in a TPS based company. *Journal of Management Development*, 33(10), 1004-1018. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2012-0130>
20. Kaya-Capocci, S., & Peters-Burton, E. (2023). *Enhancing Entrepreneurial Mindsets Through STEM Education*. Springer.

21. Lasrado, F., & Pereira, V. (2018). Involvement of Human Capital: Time for Teamwork, In: *Achieving Sustainable Business Excellence*. Palgrave Macmillan, Cham. p.101-152. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73314-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73314-2_6)
22. Lee, S. M., Chang, D., & Lim, S. (2005). Impact of Entrepreneurship Education: A Comparative Study of the U.S. and Korea. *Entrepreneurship Mgt.* 1, 27–43. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-6674-2>
23. Lowe, S. (2022). Importance of Teamwork in the Entrepreneurial Effort. Приступљено 15.12.2023. са <https://www.prnewsblog.com/news/business/11518/importance-of-teamwork-in-the-entrepreneurial-effort/>
24. Mai, B., Garcia, B., Xie, L., McCubbins, O., & Seo, J. (2020). Teamwork in Virtual World - Impact of “Virtual Team” on Team Dynamic. In: *Nah, FH., Siau, K. (eds) HCI in Business, Government and Organizations. HCII 2020*.
25. McEwan, D., & Crawford, K. L. (2022). Why does teamwork execution breakdown? Experiences of university team sport athletes. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 11(4), 459–476. <https://doi.org/10.1037/spy0000290>.
26. McLarnon, M. J. W., O'Neill, T. A., Taras, V., Law, D., Donia, M. B. L., & Steel, P. (2019). Global virtual team communication, coordination, and performance across three peer feedback strategies. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 51(4), 207–218. <https://doi.org/10.1037/cbs0000135>
27. Mohezar, S., Jaafar, N., & Akbar, W. (2021). Open-Space Workplace Design: Balancing Creativity, Teamwork, Privacy, and Social Distance. In: *Achieving Quality of Life at Work*. Springer, Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-4265-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-981-16-4265-4_7)
28. Mondaca, F., Lira, C. J., Aguirre, S.I., Nájera, R. J., Soto, C., González, M. A., & Ledezma, Y. R. (2020). Self-efficacy in Teamwork and Entrepreneurship in University Students from Social and Health Sciences Programs. *European Scientific Journal*, 16(5), 74-86. <https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n5p74>
29. Oukil, M. S. (2016). Surveying Entrepreneurship Orientation Through Teamwork Assignments: The Case of Kfupm Students. In: Bilgin, M., Danis, H. (eds) *Entrepreneurship. Business and Economics. Eurasian Studies in Business and Economics*, Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-27570-3\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-27570-3_7)
30. Papageorgiou, G., Mihai-Yiannaki, S., Ioannou, M., Varnava-Marouchou, D., & Marneros, S. (2021). Entrepreneurship

- Education in an Era of Digital Communications, Jones, P., Apostolopoulos, N., Kakouris, A., Moon, C., Ratten, V. & Walmsley, A. (Ed.). Universities and Entrepreneurship: Meeting the Educational and Social Challenges. *Emerald Publishing Limited, Bingley*, 65-77. <https://doi.org/10.1108/S2040-724620210000011005>
31. Peralta, C. F., Saldanha, M. F., Lopes, P. N., Lourenço, P. R., & Pais, L. (2021). Does Supervisor's Moral Courage to Go Beyond Compliance Have a Role in the Relationships Between Teamwork Quality, Team Creativity, and Team Idea Implementation? *Journal of Business Ethics*, 168, 677–696 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04175-y>
  32. Pierre, M., Hofinger, G., & Buerschaper, C. (2008). The Key to Success: Teamwork. In: *Crisis Management in Acute Care Settings*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-71062-2\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-540-71062-2_11)
  33. Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305–320. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>
  34. Rosa, S. (2016). Computational Modelling of Teamwork in Design., In: *Cash, P., Stanković, T., Štorga, M. (eds) Experimental Design Research*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-33781-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-33781-4_10)
  35. Saghafian, M., & O'Neill, D. K. (2018). A phenomenological study of teamwork in online and face-to-face student teams. *Higher Education*, 75, 57–73. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0122-4>
  36. Salas, E., Bisbey, T. M., Traylor, A. M., & Rosen, M. A. (2020). Can teamwork promote safety in organizations? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 283–313. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045411>
  37. Sidorova, A., Evangelopoulos, N., Torres, R., & Johnson, V. (2013). *IT for Teamwork and Collaboration*. In: A. S. Science., Springer, New York, NY. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7158-5\\_7](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7158-5_7)
  38. Vora, D., Vora, J., & Polley, D. (2012). Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(3), 352-379. <https://doi.org/10.1108/13552551211227738>
  39. Wu, Y. J., Antone, B., Srinivas, A., DeChurch, L., & Contractor, N. (2021). Teamwork in the time of COVID-19: Creating, dissolving, and reactivating network ties in response to a crisis. *Journal of*

- Applied Psychology*, 106(10), 1483–1492.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000969>
40. Zhao, Y., Srite, M., Kim S., & Lee, J. (2021). Effect of team cohesion on flow: An empirical study of team-based gamification for enterprise resource planning systems in online classes. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 19(3), 173–184.

*The paper was received: April 25, 2023*

*The paper was sent for last correction: June 11, 2024*

*The paper was accepted for publication: June 21, 2024*