

УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Процес управљања у пословању сваке организације има огроман значај за њен успех или неуспех. Наиме, да би се остварили дефинисани циљеви организације, активностима и процесима унутар ње мора се управљати. Свакој организацији је потребан менаџерски тим који је одговоран за сагледавање будућих последица садашњих одлука, изградњу организације и испуњење циљева организације и осталих интересних група. Да би биле успешне, организације морају да инвестирају у образовање и науку, да улажу и информативну опрему, раде на континуелном усавршавању и развоју креативности, не само појединаца, већ и тимова. У таквим условима, образовање и програми едукације имају за циљ да се повећа ефикасност људских ресурса, да их усмере на најбољи начин доношења одлука и развијање креативне и тимске атмосфере. У питању је континуирани процес, путем којег се обезбеђују „прави људи на правим местима“.

Због њихове улоге и значаја, групе и тимови су предмет пажње бројних истраживача који припадају различитим научним областима, односно, дисциплинама (социологији, психологији, педагогији, менаџменту итд.). У већини уџбеника менаџмента, управљање људским ресурсима, односно, управљање групним процесима се анализира у оквиру менаџерске функције организовања, јер је ова значајна активност тесно повезана са питањима поделе рада, дизајнирања посла и дефинисања организационе структуре. У овом раду, у жељи да се укаже на сву њену сложеност и тесну повезаност са питањем лидерства, мотивације, комуницирања, кооперације, управљања конфликтима у процесу остваривања заједничких циљева, више је везујемо за менаџерску функцију вођења, где ће бити размотрена и тимска организациона структура везана за праксу.

Непосредни повод за истраживање насловљене теме је, управо, у настојању да се укаже да је побољшање конкурентске позиције било које организације једино могуће уколико се унапреди менаџмент људских ресурса и створе креативни тимови са високим перформансама. Сходно томе, као **предмет** научног истраживања магистарске тезе, могу одредити управљачке ситуације, које карактерише изразито висока комплексност, са становишта формирања, изградње и развоја тимова, јер само на тај начин могу се створити релевантне претпоставке да тимови могу адекватно и ефикасно одговорити на нове изазове, односно, захтеве које окружење динамички поставља у функционисању савремених организација.

Циљ истраживања је да се размотре, утврде и прикажу теоријске, методолошке и апликативне моћи тимова, као специјалних врста група чији чланови имају комплементарне вештине, јасне циљеве, узајамно поверење, добру комуникацију, ефикасне лидере и производе, константно, аутпут високог квалитета. Заправо, циљ рада је да прецизира услове, начине и домете коришћења резултата њиховог понашања и начине максимизирања њихове тимске ефикасности, као и да укаже на потребу формирања топ менаџмент тимова и њихову структуру.

Водећи рачуна о предмету и циљевима истраживања, постављене су три основне научне **хипотезе**, релевантне за укупно конципирање магистарске тезе:

1. Ако је кључна компонента ефикасности организација 21. века тимови високих перформанси, онда се они морају формирати и развијати, јер се само на тај начин могу створити релевантне претпоставке за ефективно и ефикасно управљање.

2. Ако тимови могу, захваљујући ефекту синергије, остварити далеко боље резултате, онда је један од веома битних задатака менаџера формирање и обезбеђење ефикасности тимова, стварање групне кохезије и искоришћавање радног, креативног и интелектуалног потенцијала свих чланова.

3. Уколико су перформансе сваке организације битно условљене начином функционисања тима, односно, знањем, професионалношћу, вредностима и ставовима његових чланова, онда је задатак топ менаџера да избором адекватних чланова тима створи услове за његово успешно функционисање, односно, да им помогне да развију потребне способности и стекну знања, тако да сами могу да створе окружење у коме су вољни да ризикују, да напредују, да преузму одговорност и да користе своју креативност.

У разматрању опредељеног предмета истраживања, сходно циљевима и постављеним научним хипотезама, у магистарском раду су коришћене различите **методе** теоријског и емпиријског истраживања. Метод анализе и синтезе, у смислу прикупљања, селекције, обраде и анализе релевантне теоријске грађе и резултата претходних истраживања. Метод индукције, који полази од појединачног ка општем и метод дедукције, код којег се, на бази општих оцена, изводе закључци на посебном и појединачном нивоу. Метод компарације и аналогije, односно, поређења различитих пракси земаља развијене тржишне економије, као и дескрипције, у смислу детаљног описа битних чињеница. За приказивање релевантних података коришћени су табеларни прегледи, графички прикази и развијено је низ илустрација.

Ослањајући се на предмет, циљ, постављене хипотезе и методе истраживања, рад је структуриран у три дела, односно, седам поглавља, са уводом и закључком.

У Првом делу магистарске тезе: Улога људских ресурса у пословној стратегији, у поглављу I: *Управљање и пословне перформансе организација*, истиче се универзалност управљачке активности, значај менаџмента за ефикасно функционисање организација и стратегијски значај људских ресурса у пословању сваке организације.

У поглављу II: *Управљање групним процесима*, истиче се значај интеграције људи у групе, наглашавају се разлози укључивања људи у групе, разматра се развој, врсте, карактеристике група и групних процеса и указује на предности и недостатке групног одлучивања при усмеравању организације и предузимању свих акција којима се регулише понашање организације.

У поглављу III: *Тимови као специфична врста група*, указује се на један од битних људских парадокса данашњице, на индивидуалистичку културу, која доноси тимске перформансе. Наиме, ако организације желе да опстану, расту и развијају се, морају наћи начин да подстакну креативност и ослободе пун потенцијал људи на свим нивоима – морају створити изузетне тимове. При томе, основни ефекти тимског рада у организацији су: изградња узајамног поверења међу члановима тима, велика лојалност према тиму, заједнички напор и синергетски ефекат у изналажењу најбољих решења. Посебна пажња се посвећује врстама тимова и њиховим карактеристикама, са нагласком улоге чланова и вође тима, где се указује и на чињеницу да нема коначних решења за формирање идеалних тимова, али да постоје сазнања о томе шта је, а шта није пожељно при стварању и избору чланова тима.

У Другом делу магистарске тезе: Процес развоја тимова као изазов менаџмента, у четвртом поглављу: *Развој креативних тимова*, наводе се фазе развоја тимова са високим перформансама, указује на системе праћења, оцењивања резултата рада, награђивања и методе управљања тимовима, обезбеђујући повољно окружење и подршку за тимски рад. Модел високопродуктивног тима заузима посебну пажњу, тј. детаљну анализу и приказ.

У петом поглављу овог рада: *Процес сарадње и тимски рад*, указује се на кооперацију и компетенције у тимском раду, наглашавајући да је отворена комуникација и сарадња од великог значаја у спречавању конфликта у организацији (тиму). У том смислу, искуство је показало да су успешне организације и њихови тимови у конфликтним ситуацијама више користиле интегрални приступ решавању проблема, него мање успешне организације.

У Трећем делу магистарске тезе: Топ менаџмент тимови, у шестом поглављу: *Савремено организовање врха менаџерске структуре*, истакнут је значај топ менаџмент тимова, као савремене форме организовања врха менаџерске структуре. Наиме, под дејством комплексних промена које се дешавају у савременом окружењу, мења се и улога топ менаџмента, начин њиховог функционисања и њихова структура. Њих карактерише иновативно размишљање, квалитет, флексибилност, глобална перспектива, организационо учење, оријентација на будуће процесе, мултикултурна оријентација и брзина у решавању проблема. Стратегијска импликација свих промена је да опстанак и просперитет организације зависе од способности топ менаџера да привуку, задрже и унапреде људске ресурсе. Заправо, организација треба да има баш такве људске ресурсе који поседују права знања, вештине и обученост за спровођење концепта организационог учења, којим се развијају компетенције које до тада нису постојале. Резултат тога је да се у све већем броју организација данас спроводи програм управљања знањем, на чијем се челу налази менаџер за развој знања, интелектуалне вредности и трансфер знања.

У седмом поглављу: *Функционисање топ менаџмент тимова – примери из праксе*, илустровано је како преносом знања топ менаџмент помаже члановима да развију одговарајуће способности, до тачке када ће моћи да преузму одговорност за свој посао и реаговати креативно, односно, како функционишу тимови високих перформанси у пракси, поткрепљено резултатима истраживања у конкретним организацијама.