

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Основне академске студије

Модул: Индустријско инжењерство

Предмет: Управљање развојем

Број индекса: 233/2019

Петар Б. Јанковић

Организације високих перформанси
Завршни рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. **др Снежана Нестић – ментор**

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У овом раду потребно је да кандидат прикаже анализу предуслова за развој организације високих перформанси; дефинише појам и развој организације високих перформанси према литератури; анализира значај организација високих перформанси за флексибилност и иновативност пословања; анализира карактеристике организације високих перформанси; анализира предности и недостатке организација високих перформанси у односу на традиционалне организације; анализира утицај лидерства на креирање организација високих перформанси; анализира улогу тимова и појединаца у организацији високих перформанси; анализира модел организација високих перформанси; након теоријских разматрања кандидат треба да анализира модел организације високих перформанси на примеру једне организације.

Препоручена литература:

- [1] Holbeche, L. (2005). The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success. Routledge.
- [2] Roijen, G., Stoffers, J., & de Vries, R. (2017). Characteristics of high performance organization and knowledge productivity of independent professionals. International journal of management and applied research, 4(2), 90-104.
- [3] Adžić, S., Lazić, J., & Cvijanović, J. M. (2005). High performance organization model. Industrija, 33(2-3), 45-78.

Крагујевац, фебруар 2021.

Ментор:
Проф. др Снежана Нестић

Изјава о самосталној изради рада

Изјављујем да сам овај завршни рад урадио самостално, служећи се стеченим знањем и искуством као и наведеном литературом.

233/2019 Петар Јанковић

(потпис)

Резиме

У овом раду је извршена анализа пословања организација високих перформанси. У раду је најпре дат приказ еволуције пословања која даје добар увид у то како су се организације развијале. Након тога, дефинисан је појам организација високих перформанси и предуслови за развој организација високих перформанси. У раду су такође објашњене карактеристике организација високих перформанси као и значај организација високих перформанси за иновативност и флексибилност пословања. Посебна пажња дата је анализи утицаја лидерства на креирање организација високих перформанси, као и утицаја тимова и појединаца. У финалном делу рада приказан је модел организације високих перформанси у теорији и на примеру.

Кључне речи: Организације високих перформанси, лидерство, модел организација високих перформанси

Abstract

In this paper, the business analysis of high performance organizations is shown. The paper first presents the evolution of business, which gives a good insight into how organizations have developed. After that, the concept of high performance organizations and preconditions for the development of high performance organizations were defined. The paper also explains the characteristics of high performance organizations as well as the importance of high performance organizations for innovation and business flexibility. Special attention is given to the analysis of the influence of leadership on the creation of high performance organizations, as well as the influence of teams and individuals. The final part of the paper presents a model of high performance organization in theory and by example.

Keywords: High performance organizations, leadership, high performance organization model

САДРЖАЈ

1. Увод.....	1
2. Предуслови за развој организације високих перформанси	2
3. Појам организација високих перформанси	6
4. Иновативност и флексибилност у организацијама високих перформанси	8
4.1. Стратешки изазови повезани са иновацијама, знањем и учењем	9
4.2. Ослобађање идеја и иновативности.....	9
5. Карактеристике организација високих перформанси	11
5.1. Квалитет менаџмента	11
5.2. Отвореност и оријентисаност ка акцији.....	12
5.3. Дугорочно планирање	12
5.4. Континуални развој	13
5.5. Квалитети запослених	13
6. Предности и недостаци организација високих перформанси у односу на традиционалне организације.....	15
7. Утицај лидерства на креирање организације високих перформанси	17
7.1. Утицај лидера на културу организације.....	17
7.2. Креирање правца организације	18
7.3. Карактеристике лидера	18
8. Улога тимова и појединаца у организацији високих перформанси	22
8.1. Креирање тимова високих перформанси	23
8.2. Типови тимова високих перформанси.....	24
8.3. Недостаци тимова високих перформанси	24
9. Модел организације високих перформанси	26
9.1. Дијагностиковање модела организације	27
10. Пример модела организације високих перформанси	30
11. Закључак	33
Литература	34

1. УВОД

Светско тржиште и притисци конкуренције приморавају менаџмент организација на константно размишљање о одрживости и остваривању предности на тржишту. У циљу опстанка на глобалном тржишту, традиционалне хијерархијске структуре бивају замењене децентрализованим структурама, у којима менаџери добијају знатно већу улогу. Гледајући из призме данашњег пословања, тржиште је знатно промењено у односу на доста предвидиво тржиште у прошлости где се менаџер организације углавном бавио оптималним искоришћењем ресурса. Међутим, када је тржиште постало непредвидиво, наметнула се потреба за менаџерима који сагледавају будућност, а то је карактеристика коју поседује врхунски менаџер.

Данас се организације се циљно креирају да искористе таленте запосленог и његове организационе способности које резултирају одрживо високим перформансама. Овакве организације се називају организације високих перформанси.

Један од најважнијих задатака лидера у организацијама високих перформанси, јесте суочавање са константним променама на тржишту и вођење организације кроз трансформације потребне да би се постигле високе перформансе. Перформансе о којима се говори настају када се унапреди пословање у неким од кључних области, као што су квалитет (услуга и производа), трошкови производње, иновације, развој производа, брзине достављања тржишту итд.

Суштина нове организације јесте у укидању временског и просторног фактора, и постављању тзв. „организоване истовремености“ за људе у целом свету. Са тежњама за остваривањем једног отвореног тржишта на којем компаније из различитих делова света међусобно конкуришу једне другима. Такође, успех организације у великој мери зависи од способности лидера да развије и задржи талентовану радну снагу, што игра велику улогу у развоју високих перформанси.

Модел организације високих перформанси јесте добра полазна тачка, али никако не представља чаробно решење за све проблеме. За свеобухватну оцену и имплементацију модела у пословном смислу, потребно је пажљиво упоредити вредности које он захтева у односу на окружење и друге релевантне факторе.

Овај рад има за циљ сагледавање и анализу вредности организација високих перформанси. У раду су најпре представљени предуслови за развој организације високих перформанси, као и еволуција пословања која је приказана преко првих покушаја човека да организује посао, ере индустријализације и савременог начина пословања. У следећем поглављу је дефинисан појам и развој организације високих перформанси према референтној литератури из више различитих углова.

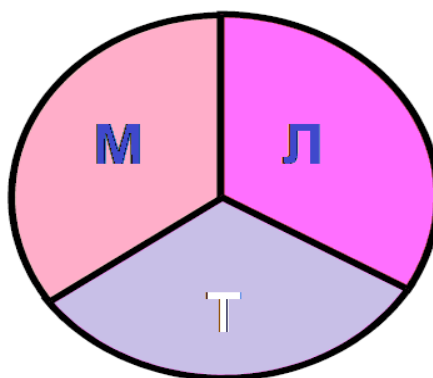
У наредним поглављима представљене су различите анализе која се намећу као кључна питања у вези организација високих перформанси. Пре свега, полази се од анализе значаја организација високих перформанси за флексибилност и иновативност у пословању. Затим су анализирани карактеристике организације високих перформанси, као и предности и недостаци организација високих перформанси у односу на традиционалне организације. Извршене су и анализе утицаја лидерства на креирање организација високих перформанси, као и анализа улоге тимова и појединаца у организацији високих перформанси. На крају овог рада, дата је детаљна анализа модела организације високих перформанси, као и процес дијагностиковања модела једне организације, и анализа модела организације високих перформанси на примеру.

2. ПРЕДУСЛОВИ ЗА РАЗВОЈ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ВИСОКИХ ПЕРФОРМАНСИ

Природа пословања представља једну од главних основа за организације високих перформанси. Она даје увид у еволутивни развој типова организација кроз историју и нуди објашњења о томе како ће организације изгледати у модерном времену. Те организације ће се базирати на демократским вредностима.

Почетком историје човечанства, човек је био ловац или скупљач. Није поседовао знања и играо је пасивну улогу у односу на природу, али како су пољопривреда и трговина рукотворинама цветали човек је преузео активнију улогу.

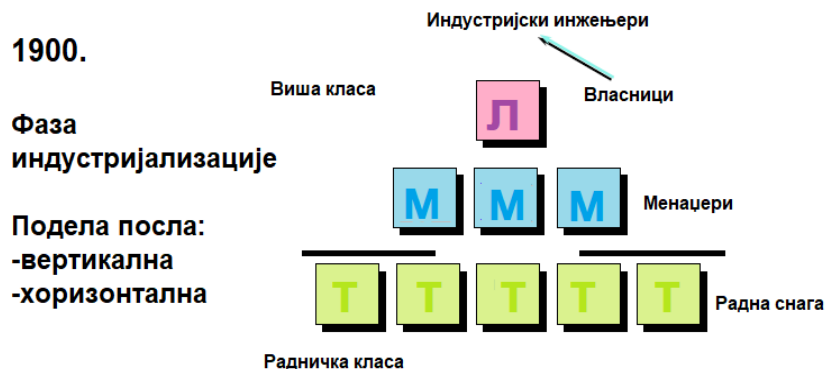
Пре 1800. године
Пре
индустријализације,
рад је холистички.
Менаџерске,
техничке и
лидерске
способности.



Слика 1. Подела посла пре индустријализације [5]

У овом холистичком приступу (слика 1), цела организација је препуштена једном човеку, где човек обавља посао у целини, без даље поделе посла. Према томе, сваки човек има компетенција да обавља посао, као што су: лидерство, менаџерске и техничке способности, знање и умеће. [3]

Почетак прошлог века обележило је зачеће индустријализације, доносећи основну поделу посла вертикалног типа (слика 2). Проста радна снага и власници су били припадници две различите класе. Након тога, власници уводе праксу запошљавања менаџера који су припадници различитих класа. Менаџери су обављали посао на основу нових сазнања и наука о индустријском инжењерингу у производњи и дисциплинама о вођењу организација. Такође, у овој фази развоја се појављује хоризонтална подела посла. На сваком нивоу запослени су имали своја задужења, обављајући само своју функцију, лидер, менаџер или прост радник се није мешао са запосленима других класа или нивоа такве организације. [3]



Слика 2. Подела посла у ери индустријализације [3]

Промене у окружењу и оријентацији тржишта довеле су до тога да предузећа почну да се окрећу у другом правцу. У индустријској ери, само је лидер могао да комуницира са окружењем и био је одговоран за производе и услуге којима су се задовољавале потребе потрошача. Убрзо је такав приступ постао недовољан и неефикасан да би предузеће остало конкурентно. Ера маркетинга је ухватила замах. Филозофија нове ере се заснивала у потпуности на потребама и жељама потрошача, тако да су се менаџерске структуре организација адаптирале. Прва линија постаје одељење за продају које има задатак да одговори на жеље клијената и подржано је од стране одељења које ће их снабдевати производима и услугама које клијент захтева. У овако структурираној организацији лидер је последњи и има задатак креирања визије и вредности на којима ће организација радити.

Такође, појављује се потреба за формирањем специјалних тимова који ће одговарати на посебне захтеве потрошача, понашајући се као да воде своје микро послове.

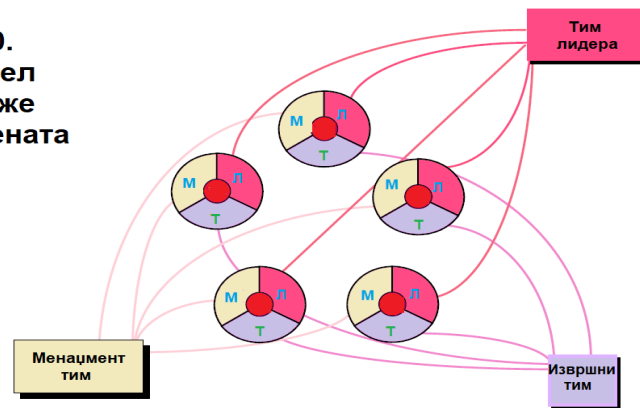
Динамичне промене у окружењу доводе до потреба организација да се окрену демократским вредностима и организовању предузећа, из разлога што је то једини пут ка просперитету и опстајању на тржишту.

Модел демократског приступа се састоји из постојања равноправности у смислу важности свих запослених, као и тога да сви теже истом циљу. Модел који најбоље описује демократски оријентисану организацију је модел мреже талената (слика 3) из разлога што се од сваке индивидуе захтева примена вештина и знања зарад постизања циљева организације. Поред менаџерских, техничких и лидерских способности, запослени мора поседовати и вештине функционисања у тиму. [3]

Овакав модел представља поновно враћање на холистички приступ, човек у свом функционисању користи све своје вештине и способности ради што бољег обављања посла у тиму, и то су [3]:

- менаџерске вештине,
- техничке вештине,
- лидерске вештине и
- рад у тиму.

**2000.
Модел
мреже
талената**



Слика 3. Подела посла у моделу организација високих перформанси [5]

Улоге у тимовима и значај тимова у организацијама, које су напоменуте у претходним теоријама, представљају квалитативну разлику у компетенцијама, вештинама и понашању између радника у 21. веку и радника у самим зачецима цивилизације.

Способности функционисања у тиму, вештине и понашање може се поделити на следећи начин [3]:

- Процедуралне, подразумевају све типове састанака, процедуре током састанака итд.
- Решавање проблема; разумевање, технике, вредности и модели.
- Бихевиоралне; на нивоу особе, међуперсоналне и на нивоу тима.

Индустријски модел се дефинише као [3]:

- стабилан,
- заснован на пракси,
- људи управљају машинама,
- заснован на статистици,
- фокусиран на производима,
- стандардизован и
- ригидан.

Модел мреже талената се дефинише као [3]:

- флексибилан,
- у фази развоја,
- базиран на перформансама,
- технологија помаже људима,
- базиран на комуникацији,
- фокусиран на потрошаче,
- практичан.

Закључује се да су угледне организације данашњице основане у прошлом веку, у индустријској фази, стога системи и производни процеси који су давали резултате нису више толико успешни данас. Решење се налази у организацијама које користе модел мреже талената, организацијама заснованим на јаком лидерству и демократском приступу, као што су организације високих перформанси.

3. ПОЈАМ ОРГАНИЗАЦИЈА ВИСОКИХ ПЕРФОРМАНСИ

Дефинисање појма организација високих перформанси је изазов из разлога што постоји мноштво дефиниција које их могу објаснити и ближе одредити. Не постоји једна дефиниција појма којом се могу јасно представити организације високих перформанси. Не постоји ни дефинисан број компонената које треба да садржи једна организација да би испунила тај услов. [6]

Већина наведених дефиниција и приступа деле заједничке идеје. Те идеје подразумевају постојање организованих тимова унутар организација који омогућавају извршавање задатих циљева око кључних процеса, постојање система, укључујући људске ресурсе, који се баве запошљавањем, обуком, пројектима за побољшавање вештина и компетенција запослених, мотивацијом запослених итд. Такође, организације високих перформанси придају више значаја менаџерима, у смислу њиховог константног унапређивања, побољшања лидерских способности и обогаћивањем њиховог посла. Не постоје две исте организације високих перформанси. Свака има своју специфичну форму у односу на своје потребе и захтеве тржишта. Из разлога што не постоји једнозначна дефиниција организација високих перформанси, изложене су идеје које сумирају углавном све дефиниције [6]:

- „Креирање флексибилних, ефикасних, организација које уче је тајна којом се долази до предности у односу на конкуренцију, у свету који одбија да стоји у месту.“
- „Самоуправни тимови и децентрализација доношења одлука као основни принципи дизајнирања организације.“
- „Улога запослених, партиципација менаџера, демократски настројени менаџери и тотално управљање квалитетом...“
- „Изузетно способни запослени који раде у тимовима, потпомогнути адекватном опремом, фокусирани на задовољавање потражње купаца и побољшање радних процеса.“

Из горе наведених идеја о организацијама високих перформанси могу се идентификовати следећих пет димензија или компонената које су интегрални састав сваке организације високих перформанси [6]:

- самоуправни радни тимови,
- улога и партиципација запослених ,
- тотално управљање квалитетом,
- интегрисане производне технологије,
- организација која учи.

Организација високих перформанси је организација која постиже финансијске и нефинансијске успехе који превазилазе успехе конкуренције на тржишту у периоду од пет година или више, фокусирајући се на јасно постављене свеобухватне циљеве компаније. [4]

На основу ове дефиниције се може дискутовати о више занимљивих делова:

- Високе перформансе су релативан појам. Наиме, перформансе се могу показати као високе једино када се пореде са перформансама конкурентних компанија. У случају профитних организација, перформансе се огледају у финансијском делу пословања.
- Компаније које су у периоду од једне, две или три године биле успешне не могу се сматрати организацијама високих перформанси. Високе перформансе се огледају у одрживом и стабилном пословању током дужег временског периода.
У том смислу може да се закључи да организација високих перформанси не подразумева компаније којима се посрећило, односно компаније које су биле успешне у веома кратком временском периоду. Временска одредница од пет година је постављена као фактор којим би се руководство служило да направи стратешки план, којим би се постигло повећање перформанси у односу на конкуренцију. Још један разлог у одабиру лимита од пет година је тај што је животног века организација у просеку 12 и по година, и идаље пада. Према томе, ако организација постигне веома добар успех у за скоро половину свог животног века сматра се да је та организација, организација високих перформанси.
- Новија истраживања показују да је веома велики изазов за компаније да одрже константан раст, чак и када тај раст представља знатно скромније стопе. Студије случаја показују да организације високих перформанси не посустају на путу до успеха, нису ометене дистракцијама привремене моде, и остају дисциплиновани и доследни вредностима на којима почивају (процеси, системи, понашање). Главни разлог за имплементацију нечег новог код оваквих организација је искључиво када се препозна простор за ојачавање стабилности и капацитета исте. Организације високих перформанси никада не скрећу са пута знајући да их то може довести до наглих падова у перформансама, већ користе дисциплину ради одржавања стабилности компаније. [4]

4. ИНОВАТИВНОСТ И ФЛЕКСИБИЛНОСТ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА ВИСОКИХ ПЕРФОРМАНСИ

За већину организација, постизање предности у односу на конкуренцију кроз стратешку флексибилност представља велики успех. Организације теже ка томе да смање своје трошкове и пронађу ефикасније организационе структуре и пословне праксе. На пример, компаније врше аутсорсинг (услуге добијају од других компанија, углавном из земаља у развоју) код центара чиме додатно смањују трошкове. Међутим, структурна флексибилност сама по себи није довољна да одржи успех компаније кроз дужи период. Као што ни ефикасни процеси и висока продуктивност нису довољни да компанија оствари конкурентску предност на тржишту. У данашњем свету турбулентног начина пословања на тржишту и оштре конкуренције, компаније су конкурентне онолико колико су иновативне. Поред тога што менаџмент компаније мора константно да избацује нове производе на тржиште, потребна им је сигурност у виду обезбеђивања будућих извора иновативности, односно потребна им је нова генерација запослених који ће имати иновативан и динамичан приступ послу. [3]

Иновације су покретачи модерне економије и подлога за економски развој. Оне подстичу организације да представе тржишту производе који ће побољшати начин живота људи. Ако је динамички стабилна организациона култура предуслов за високе перформансе, онда иновације чине темељ динамичке стабилности. Иновације омогућавају организацијама да расту, брзо одреагују на изазове, уче од других компаније и отворе себи више могућности за будућност. Чак су и гране индустрије као што су фармација и наменска индустрија, под притиском да убрзавају истраживања и развојне процесе. Стратегија иновативности је успешна ако се посматра у оквиру следећих циљева [5]:

- раст – генерисање новог таласа поруџбина,
- разноврсност – проналажење других пословних области,
- иницијатива – мотивисање запослених за решавање проблема,
- фокус – одржање организационе кохезије.

Код најуспешнијих организација иновације се одигравају флуентно, флексибилност и адаптивност је на високом нивоу, а запослени су мотивисани и окренути потрошачима. Запослени на свим позицијама имају задатке да траже нове начине за унапређивање свог посла, док истовремено раде на томе да промене статус quo. Другим речима, организација која има за циљ оптимизовање људских ресурса и обогаћивање запослених новим вештинама, мора да функционише као организација која учи. [5]

4.1. Стратешки изазови повезани са иновацијама, знањем и учењем

Модерне организације се ослањају на знање и већина тих организација би хтела да од тога оствари већи профит. Стратешки циљеви који су повезани са знањем могу нпр. укључити [1]:

- стварање репутације да би се привукли експерти,
- коришћење експерата у новим пројектима,
- повећање знања у областима које су од значаја, уз што мање трошкове и
- ширење посла без превелике употребе интерних ресурса.

Организације које су веома озбиљне у погледу стицања и контролисања знања експерата користе различите организационе форме, као што су самоуправни тимови и тимови који раде на прикупљању информација од стране клијената. Други стратешки изазови повезани са истраживањем, знањем и развојем укључују [1]:

- управљање интерним ресурсима које користе тимови у организацији,
- обезбеђивање довољне количине и добре расподеле ресурса,
- одржавање кохезије у тиму и
- омогућавање стицања нових вештина за све запослене.

4.2. Ослобађање идеја и иновативности

Кључ за подстицање креативности на радном месту лежи у организационој култури која пружа подршку запосленима у настојању да из креативног размишљања проистекну добре идеје. На изглед мале ствари могу променити начин на који запослени гледају на један радни дан у компанији: лидери који пружају подршку, рад у тимовима, флексибилни пословни процеси, боље распоређена количина посла, више могућности за напредовањем и сл. У организацијама високих перформанси, разноврсност посла није случајност већ добро промишљен потез менаџмента, као и ефективан рад у тимовима. Такође, двосмерна комуникација је веома битна у том аспекту, запослени морају знати шта се од њих очекује и у којој мери. Запосленима је битно када менаџмент води рачуна о запосленима и резултатима у истој мери. Запослени цене менаџере који знају да дају конструктивну повратну информацију запосленима на дневном нивоу, и такође да укажу на пропусте и подрже запослене да унапређују своје вештине. [1]

У организацијама високих перформанси запосленима је отворена могућност да изађу из комфорне зоне, радећи на пројектима од важности за организацију, унапређују своје знање о пословању и вештину учења.

Технике које користе организације високих перформанси могу бити неке од конвенционалних техника и оне су углавном од велике помоћи у генерисању нових идеја.

Brainstorming, техника где слободна комуникација између чланова тима може довести до стварања великог броја идеја, је једна од стандардних техника. Ова техника подразумева налет спонтано насталих идеја појединца или групе људи у циљу решавања проблема. Ефикасност ове технике зависи од следећа два фактора која доприносе бољем осмишљавању идеја, а то су [5]: оставити критику за касније и добити више на квантитету. Четири главна правила brainstorming-a су [5]:

- Фокус је на квантитету. Водећи се правилом да „квантитет рађа квалитет“, фокус је на томе да се генерисањем што већег броја идеја проблем реши.
- Уздржавање од критике. У даљим фазама се користи критички приступ због тога што би у почетној фази критика довела до супротног ефекта и спречила учеснике да се слободно изразе. Уместо тога потребно је дати подстицај и за необичне идеје.
- Необичне идеје су добродошле. Потребно је охрабрити „луде“ идеје, јер управо оне могу донети решење неког проблема у финалној фази.
- Комбиновање и унапређивање идеја. Повезивањем и спајањем различитих идеја може се доћи до нових, бољих идеја.

Једна од занимљивих техника је brainwriting, техника у којој учесници записују различите идеје на комадима папира и потом размењују те папире са другим учесницима, притом дописујући на том истом папиру идеје које су повезане са већ написаним идејама. Разговор није дозвољен током овог процеса.

У неким случајевима решење је у организовању team building-a или неке врсте излета где се људи осећају слободније, у таквом окружењу могу се јавити нове идеје. Идеја потиче од тога да се створи и развије осећај за сарадњу између колега, за креирање осећаја припадности организацији, као и стварање поверења међу запосленима без обзира на функције у компанији. Team building се објашњава као скуп забавно-рекреативних и едукативно-рекреативних активности којима се постиже оснаживање веза чланова организације и стварање тима. То се често постиже помоћу програма путовањ и спортских игара, ради подизања тимског духа, али и активностима на затвореном као што су: активности на базену, вечерње активности и сл. [5]

Организовање team building-a утиче позитивно на следеће ставке [5]:

- Боља комуникација,
- разумевање међу члановима тима,
- компанија постаје боље и комфорније место за рад,
- мотивисанији запослени,
- разумевање циљева организације,
- чланови уче једни од других,
- већа продуктивност и ефикасност,
- интензивнија сарадња унутар компаније,
- већа лојалност запослених.

5. КАРАКТЕРИСТИКЕ ОРГАНИЗАЦИЈА ВИСОКИХ ПЕРФОРМАНСИ

У наредном тексту су приказани фактори и карактеристике које укратко описују организације високих перформанси. Карактеристике организација високих перформанси су подељене у 5 група (фактора) да би се систематичније и по редоследу исте приказале.[1]

5.1. Квалитет менаџмента

У организацијама високих перформанси, менаџери на сваком нивоу су задужени за одржавање комуникације са запосленима тиме што ће ценити њихову лојалност, третирати људе са поштовањем, охрабрујући запослене да верују једни другима и да што боље функционишу као колектив. Менаџери обављају свој посао пуни ентузијазма, показују приврженост послу и интегритет, и понашају се као узор запосленима. Такође, морају имати принципе и правила којих се у сваком тренутку држе, одлучни су, прихватају ризик и не анализирају превише већ су спремни за акцију. Менаџери подржавају запослене тако што им пружају подршку, охрабрују их да постају бољи у свом послу, штите их од непотребних спољашњих ефеката, увек су им доступни. Такође су менаџери ти који третирају запослене као одговорне за своје поступке и не толеришу нераднике. Још једна кључна ствар је у одржавању фокуса на стратегију коју су менаџери поставили и комуникацијом пренели на запослене, тиме омогућавају свима информације о пословању организације.

Табела 1. Квалитет менаџмента. [1]

Фактор 1
1. Менаџменту верују чланови организације. 2. Менаџмент поседује интегритет. 3. Менаџмент представља узор члановима организације. 4. Менаџмент брзо доноси одлуке. 5. Менаџмент брзо реагује. 6. Менаџмент подстиче запослене да остварују боље резултате. 7. Менаџмент је фокусиран на остваривање циљева. 8. Менаџмент је ефективан. 9. Менаџмент има јак лидерство. 10. Менаџмент је самоуверен. 11. Менаџмент сматра запослене одговорнима за своје резултате. 12. Менаџмент не толерише нераднике.

5.2. Отвореност и оријентисаност ка акцији

Отворена култура организације високих перформанси је битан фактор у постизању добре комуникације са запосленима. Отвореност значи уважавање мишљења запослених, постизање отвореног дијалога у битним ситуацијама за пословање. Менаџмент организације експериментише тако што дозвољава запосленима да преузимају ризик на себе, и правећи грешке уче. Људи у организацији проводе време у дијалогу, размени знања у циљу добијања нових идеја за унапређивање посла.

Табела 2. Отвореност менаџмента. [1]

Фактор 2
1. Менаџмент учествује у дијалогу са запосленима. 2. Чланови организације проводе време у размени информација и учећи. 3. Чланови организације су увек укључени у битне пословне процесе. 4. Менаџмент дозвољава прављење грешака. 5. Менаџмент прихвата промене. 6. Организацију покрећу перформансе.

5.3. Дугорочно планирање

У организацијама високих перформанси дугорочни успех је много битнији од краткорочних. Оријентација ка дугорочним плановима обухвата и стејкхолдере те организације, као и запослене, добављаче, клијенте итд. Континуални развој услуга и производа како би се задовољио купац, развој комуникације са купцима и директан контакт са њима, укључивање купаца у организацију, одговарати њима на време су такође делови дугорочног планирања. Менаџмент у организацијама високих перформанси одржава дугу и успешну комуникацију са стејкхолдерима, као и са друштвом са којим се међусобно подржава, стварајући *win-win* однос. Одржавање добрих контаката са добављачима и партнерима је битно у изградњи једне међународне организације. Менаџмент подиже морал свима у организацији тако што својим способностима развија лидере из својих редова, из саме организације промовишући их на више позиције.

Табела 3. Дугорочно планирање организације високих перформанси. [1]

Фактор 3
1. Одржавање добрих односа са стејкхолдерима. 2. Задовољење захтева и жеља купаца. 3. Менаџмент је у организацији дуже време. 4. Нови чланови менаџмента су промовисани из саме организације. 5. Сигурно радно окружење.

5.4. Континуални развој

Процес континуалног развоја једне организације високих перформанси почиње када се усвоји јединствена стратегија која ће је одвојити од конкуренције, тако што се креирају алтернативе застарелим стратегијама. Након тога, дисциплина организације да испуни ту јединствену стратегију доводи до развоја. Континуалним побољшањима и изједначавањем свих процеса у циљу постизања ефективног и ефикасног одговарања на изазове, као што су прекомеран прилив информација, непотребни процеси, прекомерна количина посла итд. Такође, менаџмент организације прати све битне параметре пословања (организационе перформансе). Овакви параметри представљају извештаје који су доступни свим члановима организације, финансијски и нефинансијски извештаји, са циљем да сви запослени имају увид у перформансе организације. У организацијама високих перформанси се константно врше иновације производа, пружају нове услуге, и константно стреми ка креирању нових извора који се могу искористити као предност на тржишту.

Табела 4. Континуални развој организације високих перформанси. [1]

Фактор 4
1. Менаџмент усваја стратегију која их одваја од конкуренције. 2. Процеси се константно поједностављују. 3. Процеси се константно побољшавају. 4. У организацији се извештава о перформансама. 5. У организацији све битне финансијске и нефинансијске информације су доступне свим члановима организације. 6. Менаџмент константно ради на иновирању компетенције запослених. 7. Менаџмент константно ради на иновацијама производа, процес и услуга.

5.5. Квалитети запослених

Организација високих перформанси је састављена од запослених који допуњују једни друге различитим вештинама које поседују. Потребно је да радна снага поседује квалитете који ће обезбедити максималну флексибилност у решавању проблема у процесима пословања и подстицању налажења нових идеја за решавање проблема. У организацијама високих перформанси се врши обука запослених тако што се одређен број запослених шаље на обуку код партнерских компанија.

Табела 5. *Квалитети запослених у организацији високих перформанси. [1]*

Фактор 5
1. Менаџмент инспирише запослене да постижу изузетне резултате. 2. Организација ради на флексибилности чланова организације. 3. Организација има комплементарну и разноврсну радну снагу. 4. Организација расте кроз партнерства са добављачима/клијентима.

6. ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАЦИ ОРГАНИЗАЦИЈА ВИСОКИХ ПЕРФОРМАНСИ У ОДНОСУ НА ТРАДИЦИОНАЛНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Модел организације који је доминирао у прошлости и који се заснива на скупу јединица које је потребно стандардизовати и централизовати, заменио је модернији и много флексибилнији модел, модел организације високих перформанси. Принципи менаџмента засновани на науци били су веома корисни пре једног века када су се људи селили из руралних крајева у којем су били samozапослени, производили храну, израђивали одећу и школовали се, у урбано друштво засновано на масовној производњи и међузависности. Са овим променама у структури друштва и начину организовања рада, било је потребно створити бирократске организације за управљање и контролу необучених људи.

Иако је ова парадигма можда била корисна за прелазак у индустријско друштво, она се не уклапа у сложену и променљиву природу економије, тржишта, технологија и људи данас. Највише се истичу две примарне заблуде.

Прво, у традиционалној организацији рад је подељен на такав начин да људи не виде или не осећају одговорност за „цео процес“. Прекомерно се идентификују са сопственим пословима и не разумеју, нити брину о општем добру компаније или купаца којима служе. То доводи до лоше комуникације, вишка напора, кашњења у доношењу одлука и опште неефикасности. Ово је најочљивије када се део посла заврши, па се пребаци другом одељењу и потом заборави, када се хитна одлука која директно утиче на купца одлаже на пар дана јер је потребан потпис на који мора да се чека или када се производ прегледа након што је израђен.

Друга мана традиционалне организације је та што су менаџери ти који се баве планирањем, а запослени само одрађују посао. Ове организације не успевају да искористе интелигенцију и креативност својих запослених. Одлуке доносе топ менаџери, а запосленим на првим линијама и најближи суштинском процесу пословања имају мање овлашћења за доношење одлука, решавање проблема или значајан допринос мисији или циљевима организације. Већина запослених само обавља рутинске и понављајуће послове.

Модерни начин пословања довео је до појаве организација високих перформанси које мењају начин на који менаџери размишљају о својим подређенима, као и начин на који је посао организован. Организација високих перформанси могла би се дефинисати као организација која постиже изванредне резултате чинећи да сваки запослени буде користан и да доприноси пословању организације. У организацијама високих перформанси запослени разумеју свој посао. Посвећени су постизању резултата и организовани су у самоуправне пословне јединице или тимове усмерене ка жељама купца. Тим и његови чланови преузимају пуну одговорност за доношење одлука, решавање проблема и континуирано унапређивање квалитета свог рада. Организација је груписана око основних процеса, а не око функција. Основни процеси су главни задаци или кораци који су укључени у изградњу производа или пружања услуге и основни разлог постојања организације. [9]

Табела 6. Традиционалне организације и организације високих перформанси. [9]

Традиционалне организације	Организације високих перформанси
Фокусиране ка унутра.	Фокусиране на купце.
Бирокупатска структура. Тор-down контрола.	Самоуправне радне јединице.
Менаџмент се бави координацијом и планирањем.	Планирање и координацију врше радни тимови.
Специјализација посла.	Посао је опширнији и јасно дефинисан. Запослени поседује више талената.
Нејасни процеси и процедуре.	Документовани и јасни основни процеси и процедуре.
Ригидност.	Флексибилност.
Одељења су ограничена према функцијама.	Границе одељења диктира потражња на тржишту.
Обука се односи на техничке вештине.	Обука се односи на комплетан развој појединца.
Награђивање према индивидуалном учинку.	Награђивање појединца према доприносу тиму.
Запослени се третирају као оруђе менаџмента.	Запослени су „партнери“ менаџменту.
Незадовољни запослени се прихватају као такви.	Квалитет живота запослених је од велике важности за организацију.
Униформне и стриктне норме. Посао се обавља по уџбенику.	Минималан број правила, принципи и здрав разум диктирају понашање.

7. УТИЦАЈ ЛИДЕРСТВА НА КРЕИРАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ВИСОКИХ ПЕРФОРМАНСИ

Улога лидера је свеобухватна, почиње од првих корака креирања саме организације високих перформанси, затим се наставља у одржавању и вођењу те исте организације. Лидер обавља динамичну и вишедимензионалну улогу у самом креирању организације високих перформанси. Студије закључују да су круцијалне улоге лидера да створи циљ ка којем ће компанија стремити, да створи осећај за одговорности код запослених, припреми будуће лидере, и да осигура да се визија и принципи претворе у стратегију организације. У даљем тексту су обрађена задужења лидера, као и вештине које лидер мора да поседује.

Комуникација је у суштини сваке индивидуе, а задатак лидера је да процени ситуацију, реши могуће конфликти између људи и не оклева у доношењу одлука.

Чињеница је да се лидер налази у позицији која не мора да буде идентична оној у којој се налазио пре неколико дана или у којој ће бити сутра. Клима у окружењу се константно мења и на лидеру је да искористи свој инстинкт да детектује шта је потребно мењати и то уради без оклевања.

Лидер промена препознаје ситуацију у којој се налази и такође зна да је развијање креативног духа за нове идеје код запослених једини правац који има перспективну будућност. Лидер одржава реалан став и увек има стратешку перспективу пред собом, како би решио стресне ситуације и одржао дисциплину. Лидер мора да буде убеђен да је оно што ради исправно.

За лидера комуникација је есенцијална интерперсонална вештина, јер управо комуникацијом инспирише запослене, гради позитивну атмосферу и подстиче сараднике да развијају своје вештине. Лидер мора позитивно да утиче како на потчињене, тако и на претпостављене, да препозна залагање и награђује доприносе запослених. [8]

7.1. Утицај лидера на културу организације

Како лидери реагују на критичне инциденте и организационе кризе, где појачана емоционална укљученост повећава интензитет учења, моћно је средство за стварање култура „кривице“ или „учења“. Намерно моделирање узора, подучавање и подучавање од стране вођа је такође несразмерно ефикасно у подучавању људи ономе што се заиста вреднује у организацији. То може бити потенцијално корисно или врло штетно за развој високих перформанси. Ако су лидери у сукобу, на пример, сукоби постају моћан део културе.

Лидери имају посебно важну улогу у стварању осећаја сврхе у организацијама. Они контролишу формалне процесе комуникације који ако се користе ефикасно могу запосленима да пошаљу моћне поруке - држећи их у незнању, преоптерећујући их подацима, игноришући њихове идеје итд.

7.2. Креирање правца организације

Лидери су одговорни за стварање смерница организације, обично у складу са њеном основном сврхом. Стратегије које користе обично одражавају перцепцију лидера о моћи – својој или оној изнад њега. Стварајући осећај како треба да се одвија процес доношења одлука, шта треба делегирати, а шта ригидно контролисати. Лидери, на пример, могу да се консултују (или не) са широким спектаром стејкхолдера. Одлуке које доноси топ менаџмент учи запослене колико они уствари могу позитивну да делују на будућност организације, колико су самоуверени топ менаџери у доношењу одлука на основу своји принципа итд.

Чини се да је вођство лидера кључни састојак великих промена културе организације, јер за промену културе углавном је потребна моћ на нивоу који се обично налази само у врху организација. Топ менаџери контролишу ресурсе, око којих је обично пуно политичког утицаја и сукоба. Ако лидери желе да промена успе, они морају да осигурају да се већина потребних ресурса стави на располагање, у супротном они ће исцрпити средства за пројекте и одуговлачити са доношењем одлука тако да пројекат постаје сувишан. Ниједан стил лидерства није оптималан, будући да се лидерство посматра у односу на дати контекст, стога лидери на свим нивоима морају да комуницирају и да уграде принципе и смернице организације. [8]

7.3. Карактеристике лидера

Комуникација лидера се може базирати на три основна фактора [8]:

- Стил; начин на који лидер комуницира мора бити у складу са особом са којом разговара, да би на тај начин омогућио саговорнику да га добро разуме.
- Чињенице; већина људи добро прихвата чињенице и тачне информације. Ако лидер не пружи довољну количину таквих информација, постоји могућност да ће постати незаинтересовани.
- Ентузијазам; Одређени људи боље прихватају комуникацију која је заснована на ентузијазму обе стране, него чињенице. Из тог разлога лидер треба да препозна ситуацију у којој је то потребно.

Наредна битна особина лидера у организацијама високих перформанси је управљање временом. Тимови високих перформанси могу успешно да раде на више пројеката истовремено, а лидери им могу пружити обуку и алате који ће им помоћи да ефикасно управљају својим временом. Поред тога, лидери такође морају створити окружење које њиховим тимовима омогућава ефикасну употребу вештина и алата. Способност ефикасног делегирања једна је од најважнијих вештина коју лидери морају да савладају да би тимовима олакшали управљање временом. Када додељују задатке тиму или појединцу, важно је да лидер буде јасан у вези са очекиваним резултатима и роковима и пружи им могућности да добију појашњења. То омогућава тиму да тачно утврди приоритете, изврши неопходно планирање и ефикасно изврши задатак.

Способност реаговања на промену приоритета одличан је квалитет који тимове чини квалитетнијим, али непрестано мењање курса због недостатка планирања исцрпљује запослене. Ако лидери предвиђају организационе потребе и ефикасно одређују приоритете, њихови тимови ће моћи проактивно да функционишу, а реактивност ће бити ретка. Уз ефикасно делегирање, неговање проактивног приступа, лидер омогућава свом тиму да доследно управља својим радом и извршава своје одговорности. [8]

Тим је јак колико и његов најслабији члан. У контексту радног места, снага се често преводи као оснаживање или охрабривање - сваки члан тима са високим перформансама мора се осећати оснажено, а лидери су одговорни за то.

Лидери могу да одлуче да користе аутократски приступ, говорећи људима шта да раде, или могу ангажовати друге запослене и омогућити им да имају више доприноса и учешћа у одлукама. Укључивање запослених у процес доношења одлука има тенденцију да буде ефикасније од аутократског приступа менаџмента. Многи запослени желе да допринесу успеху организације, али ако за то нису охрабрени од стране лидера, компанија пропушта њихове драгоцене вештине, знање и искуство. Ако лидер не дозвољава учешће запослених, вештине тима се расипају и чланови тимова постају обесхрабрени и искључени. Оснаживање запослених је добро како за компанију, тако и за појединце и тимове који у њој раде.

Одлуке које лидери доносе имају таласасти ефекат. Лидери имају моћ да својим одлукама утичу на многе аспекте организације и да утичу на то како тимови раде. Будући да одлуке менаџмента имају такву моћ, важно је да то буду исправне одлуке. Запослени који ће спроводити одлуку често имају своје идеје о томе шта је исправно, са друге стране искуснији лидери могу поделити са запосленима научене лекције, неки запослени су можда имали слична искуства, а спољни извори могу пружити нову перспективу. Све ове информације омогућавају лидерима да доносе боље одлуке и дају им више самопоуздања.

Успех рађа успех, али лидери не могу имати „тунелску визију“ о стварима које тренутно раде, посебно ако желе да имају тимове са високим перформансама. Морају остати отворени за нове идеје како би одржали конкурентну предност и размотрили друге алтернативе које би требало прихватити.

Лидери не морају нужно тражити иновације или нове начине рада, али морају одржавати начин размишљања који им омогућава да виде нове могућности када се оне појаве. Један од начина за иницирање овог начина размишљања је континуирано учење стицањем нових вештина и тражењем нових искустава која ће увежбати ум да аутоматски апсорбује нове идеје и укључује их када је то потребно. Способност прихватања нових идеја може бити косна лидерима илично и професионално. [8]

Лидери који граде тимове високих перформанси требало би да траже појединце који имају и техничке способности и личну одговорност према послу. Способност учења није исто што и добре вештине слушања и способност обраћања пажње. Бити отворен за прихватање информација значи разумети повратне информације и нове информације, а затим их применити на послу. Лидери и запослени који се међусобно подучавају драгоцени су у свакој организацији, због чега је толико важно препознати их и помоћи им у развоју.

Лична одговорност показује да кад кажете да ћете нешто урадити, други се могу ослонити на вас да то учините. Када појединац има комбинацију способности учења и личне одговорности, може му се веровати да разуме задатке који су му додељени и да извршава своје обавезе.

На лидерима је да раде са појединцима како би били бољи. То се може постићи кроз програме обуке, али један од најједноставнијих начина је да лидери поделе оно што знају. Преношење знања лидера на тим омогућава члановима тима да граде своје вештине, повећају личну одговорност и лични раст. Позивање да учествују на састанцима и размена искустава изложиће појединцима могућности за надоградњу својих вештина. Такође је важно да се тиму објасни зашто се ствари раде онако како их ради лидер. Ово помаже тимовима да разумеју размишљања која стоје иза поступака лидера и омогућава им да их ефикасније реплицирају. Комбинација посматрања и објашњења омогућава појединцима да граде јаче скупове вештина, што на крају доводи до тимова са високим перформансама.

Продуктивност запослених заједнички је циљ лидера у свим врстама организација, посебно када се граде тимови високих перформанси. Један од најважнијих елемената је разумевање колико сваки појединац може да изнесе у задацима који су му додељени. Неким радницима је потребно пуно усмеравања и подучавања када преузимају одређени задатак, док другима треба само неколико кључних информација пре него што започну са радом. Шта је сваком запосленом потребно зависи од тога колико искуства има са задатком који му је на располагању. Ако немају довољно знања и искуства, превише слободе ће довести до ниже продуктивности јер ће успут покушавати да уче. С друге стране, ако имају висок ниво искуства и ако им се не пружи довољно слободе да раде посао, постаће незаинтересовани. Када максимизирају потенцијал тима, лидери морају да дозволе одговарајућу количину слободе у комбинацији са искуством и компетенцијом појединаца у тиму.

Лидери имају обавезу да осигурају да појединци и тимови могу да дају свој максимум. Да би се максимизовао сав њихов таленат, способност, иновације и идеје, потребно је пружити корисне повратне информације. Да би то учинили, лидери морају користити искреност и емпатију. Искреност гради поверење, што је од виталног значаја за ангажовање запослених и мотивисање да раде у складу са својим потенцијалима. Лидери са емпатијом показују да им је заправо стало и да се идентификују са запосленима у својим тимовима. За искреност са запосленима потребна је емпатија. Слушати тешку истину постаје лакше када је појединац који је износи, износи из најбоље намере. Лидери који негују ове две вештине ефикасни су у стварању тимова високих перформанси. [8]

8. УЛОГА ТИМОВА И ПОЈЕДИНАЦА У ОРГАНИЗАЦИЈИ ВИСОКИХ ПЕРФОРМАНСИ

Улога тимова у организацијама високих перформанси се односи на групе људи оријентисане ка остваривању циљева, које користе своје комплементарне таленте и способности. То су групе људи које теже остваривању високих циљева кроз заједничке циљеве, заједничко лидерство, колаборацију, отворену комуникацију, јасно дефинисане улоге појединца и улоге тима као целине, отклањање конфликта, као и осећај за одговорност и поверење између чланова тима.

Радни тимови су основа модерног пословног живота. Представљају есенцијалну ставку у погледу планирања и извршавања посла који је зацртан, што резултује супериорним перформансама које тиме стварају предност на тржишту.

Тим је група људи који раде заједно да би остварили нешто изнад њихових личних интереса, међутим нису све групе људи тимови. Тим представља мали број људи са комплементарним вештинама који су посвећени обављању посла са истим циљем. [7]

Разлика између тима високих перформанси и других група јесте у томе што тим високих перформанси није само група људи која само прати наређења. Да би ефектно функционисао, тим високих перформанси такође треба да поседује [7]:

- осећај сврхе и привржености другим члановима тима и мисији,
- амбициозније циљеве у односу на просечне тимове,
- јасно одређене одговорности сваког члана према тиму и индивидуалне одговорности,
- разноврсне вештине чланова који допуњују вештине других чланова,
- међузависност и поверење између чланова тима.

Предност тимова високих перформанси је у томе што сваки члан тима може да понуди своје идеје, своје виђење из другог угла. Додатну предност представља мања потреба за супервизијом чланова тима високих перформанси из разлога што је сваки члан одговоран за своје задатке. Награде и подстицаји су одређени на основу тимског и индивидуалног успеха, респективно, са већим нагласком на колективним перформансама. Супериорне тимске перформансе се више цене, насупротив маргинализованих индивидуалних перформанси.

Улога тимова се веома проширила, у настојању да се одговори на изазове тржишта и технолошких промена. Структуре тимова су такве да је члановима омогућена примена више различитих вештина, као и примена сопственог мишљења и искуства на датим пројектима који захтевају решавање проблема. Тимови су опремљени тако да обављају посао ефикасније, брже, да доносе боље одлуке, решавају комплексније проблеме, и притом да развијају и примењују креативност. Чланови тимова тако постају продуктивнији и морал им се повећава.

Као четири фактора због којих тимови добро функционишу издвајају се [7]:

- група индивидуалаца са комплементарним способностима и искуством надмашује појединца,
- тимови решавају проблеме у реалном времену, флексибилнији су и брже одговарају на промене које су у току,
- тимови доносе јединствену социјалну димензију која обогаћује економски и административни аспект посла,
- тимови високих перформанси обављају посао са више задовољства него просечни тимови или индивидуалци.

Иако ниједан тим није идентичан другом, постоји заједничко схватање о томе шта чини један тим ефективном радном групом. Тимови високих перформанси представљају комбинацију мисије и циљева, вештина, талената, радне етике, мотивације и подстицаја, ефикасности, лидерства, комуникације, обогаћивања и охрабривања, норми и стандарда.

8.1. Креирање тимова високих перформанси

Четири фазе развоја тима укључују: формирање, превирање, нормирање и деловање. Даља истраживања су резултовала процесом развоја тима пружа лидерима оквир којим се могу служити ради бољег разумевања природе радне динамике и њене еволуције. [7]

Четири препознатљиве фазе процеса су [7]:

- **Формирање.** Чланови тима започињу фазу упознавања са осталим члановима тима. Лидери им представљају циљеве и очекивања. Такође, лидери покушавају да процене способности чланова како би боље функционисали заједно.
- **Превирање.** У овој углавном турбулентној фази, чланови могу да тестирају лидере или друге чланове тима. Лидери обучавају чланове како да реше конфликте и фокусирају се на циљеве.
- **Нормирање.** Након превазилажења конфликта, тимови почињу да се развијају. Чланови тима почињу да цене друге чланове и почињу ефикасно да сарађују. Лидер преузима улогу вође, охрабрујући чланове тима и показујући им правац у коме требају ићи.
- **Деловање.** У последњој фази се развија прави тим високих перформанси. Тим је потпуно функционалан и сваки члан је у потпуности одговоран за своје задатке радећи на заједничком циљу. Лидер се фокусира на одређивање обавеза члановима и идентификацију фаза кроз које тим пролази.

8.2. Типови тимова високих перформанси

Иако варирају у самој трајности, сврси и крајњим циљевима, организације обично креирају неки од 5 различитих тимова зарад постизања својих циљева [7]:

1. **Радни тимови.** Тимови који представљају непрекидне целине одговорне за производњу добара или пружање услуга. Њихов радни однос је сталан и обично подразумева јасно дефинисано пуно радно време. Самоуправни радни тимови све више преовлађују у организацијама.
2. **Паралелни тимови.** Окупљају чланове различитих одељења или чланове који обављају различите типове послова, у циљу побољшавања послова чије перформансе нису задовољавајуће.
3. **Пројектни тимови.** Овакви тимови су дизајнирани тако да за краatak временски период нпр. направе нов производ или услугу, информациони систем и сл. Задаци пројектних тимова нису репетитивни и захтевају употребе вишег знања, експертизе и процене. Чланови су углавном експерти у различитим пољима и из различитих одељења организације.
4. **Менаџмент тимови.** Баве се координацијом одељења, одговорни су за перформансе одељења. Ауторитет менаџмента потиче од чланова од хијерархијског поретка чланова. На врху организације, извршни менаџмент тим поставља стратегију и управља перформансама компаније примењујући колективну експертизу и заједничку одговорност за успех организације.
5. **Виртуални тимови.** Група људи који раде заједничким снагама ради постизања задатих циљева без ограничења у смислу времена, простора или компанијског простора. Чланови су повезани преко интернета, комуникацијским средствима као што су: Skype, WebEx, Zoom. Такође, чланови не морају да буду у било каквом физичком контакту или да комуницирају уживо да би остварили неки задатак. Виртуални тимови омогућавају компанијама да искористе најбоље могуће таленте без географских рестрикција, као и ефикаснији начин искоришћења времена, или смањење путних трошкова.

8.3. Недостаци тимова високих перформанси

Услед све јачег ослањања на тимове високих перформанси, јавља се потреба и за дијагностиковањем проблема који се могу јавити када тим високих перформанси не функционише добро, односно кад престаје да буде тим високих перформанси.

Фактори који утичу на спречавање тимова да постижу високе перформансе су [7]:

- Чланови тима, односно лидер престаје са употребом демократског приступа којим укључује у рад сваког појединца.
- Чланови тима доносе исхитрене и лоше одлуке, без осврта на рационалне и интуитивне методе доношења одлука.
- Комуникација постаје инфреквентна.
- Чланови тима не препознају потребу за охрабривањем разноврсности, искуства и позадине сваког члана тима, тиме нарушавајући кохезију тима што даље утиче на лоше доношење одлука и сагледавање проблема из само једног угла.
- Чланови тима немају поверење једни у друге.
- Немогућност решавања конфликта отворено, тиме нарушавајући морал тима.
- Чланови тима немају јасно дефинисане улоге и не иду ка истом циљу, што резултује мањим залагањем.
- Односи чланова тима нису на високом нивоу, што представља проблем у погледу ефикасности и ефективности запослених.
- Генерално негативна атмосфера утиче на сваког појединца и резултује лошим перформансама на свим нивоима.

9. МОДЕЛ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ВИСОКИХ ПЕРФОРМАНСИ

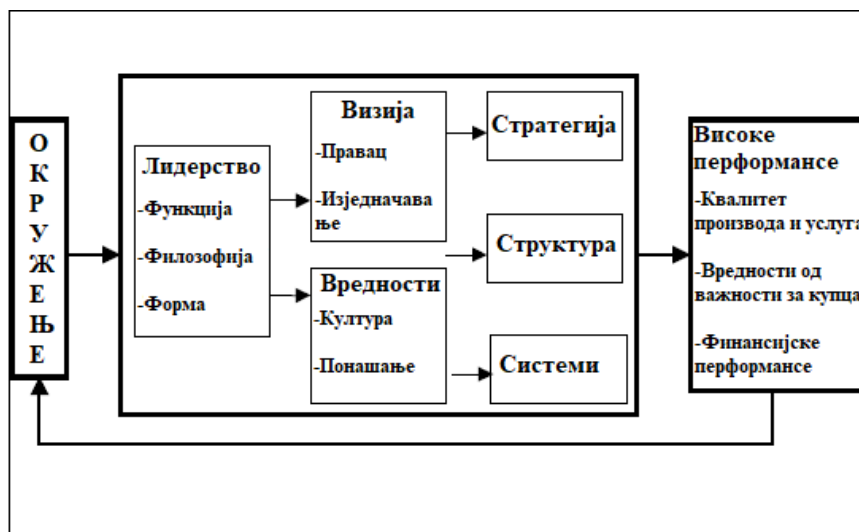
Модел организације високих перформанси може се применити само ако у организацији постоји тим експерата који желе да буду носиоци промена и којима ће, уз потпору на бази теорије, бити на располагању оквирни модел промена. Показало се да ако не постоји одговарајући број „добрих“ лидера, модел се не може имплементирати. Да би одговарајући тим експерата добро функционисао потребно је да у организацији постоји јасан и свеобухватан циљ свих запослених. [3]

У основама успешног дизајнирања модела је обезбеђивање лидерства које ће постићи високе перформансе, најпре стварањем система повратне спреге између организације и окружења. То значи да организација мора имати јасан правац свог деловања и сврху свог постојања.

Модел промена организације високих перформанси (слика 4.) се састоји из лидерства, визије и вредности који мењају стратегију, системе и структуре организације. Успех модела је одређен успехом у кључним сегментима пословања, као што су [3]:

- вредности од важности за потрошаче,
- квалитет производа и услуга,
- финансијске перформансе.

Варијације у достигнутим перформансама могу настати услед бројних разлога: промена околности у окружењу, врсте производа и услуга, историјских дешавања, културолошких дешавања, комплексности индустрије или пак среће. Чињеница од које зависи будуће пословање организације је да окружење реагује на сваку промену у перформансама и даје повратну информацију организацији за даље промене у њој. Наравно, први који осећа последице промена је лидер и лидерска база која је у основи овог модела (слика 4.).



Слика 4. Модел промена организације високих перформанси [3]

9.1. Дијагностиковање модела организације

Постоји седам дијагностичких питања о моделу организације високих перформанси [3]:

1. Шта представљају високе перформансе за нашу организацију?
2. Како ћемо знати да смо их постигли?
3. У односу на кога или шта, знамо да су то високе перформансе?
4. Зашто достићи високе перформансе?
5. Да ли радимо праве ствари?
6. Колико смо решени да их постигнемо?
7. Како се понашамо једни према другима и према потрошачима/купцима?

Потребно је да се модел имплементира у сваку организацију посебно, што ће дати одговор на прво питање, а то је да модел представља скуп решења специфичних за сваку организацију посебно. Одговор лежи у повезаности мисије и жељеног места на тржишту једне организације у будућности.

Како препознати да је организација постигла високе перформансе када високе перформансе не остављају простор за компромис? Позната је чињеница да се индустрије у прошлости нису понашале симултано у свим областима према брзини и цени производње, тако да је убрзана производња значила више цене. Високе перформансе представљају висок квалитет, брзу производњу и ниске цене производње, што значи обављати брже, боље и јефтиније него пре. Овакав приступ се назива 3+ приступ који наглашава да је неопходно повећати аутпуте у односу на пређашње стање.

До почетка 20. века постојао је приступ „изабери 1“ – цена, брзина или квалитет. Након тога, током 20. века тај приступ се преобразио у „изабери 2“ – цена је зависила или од квалитета, или брзине производње. Бржа производња је значила нижи квалитет. Током друге половине прошлог века „изабери 3“ је преовладао што је значило да је стандардни квалитет у спрегу са стандардном производњом диктирао тржишну цену.

Почетак 21. века и динамично маркетинг окружење образује „3+“ приступ који обавезује све на тржишту да га усвоје. „Изабери 3+“ означава бољу, бржу и јефтинију производњу услуга и производа које се нуде купцима. [3]

Треће питање се делом односи на окружење или микро окружење које се састоји из: компаније, добављача, посредника, конкуренције и јавности. Према томе, одговор је у оријентисању компаније у односу на окружење, тј. побољшавању односа са свим ентитетима у свом окружењу. Комуникација је веома битна у том процесу и потребне су обе стране да би комуникација била ефикасна.

Следеће питање се такође односи на окружење али у овом случају на макро окружење. Макро окружење представљају демографске, економске, природне, технолошке, политичке и културолошке силе. Организација у овом случају треба проширити свој фокус са стриктно профита на више интересе, као што су [3]:

- виши морални интереси,
- егзистенција и
- престиж.

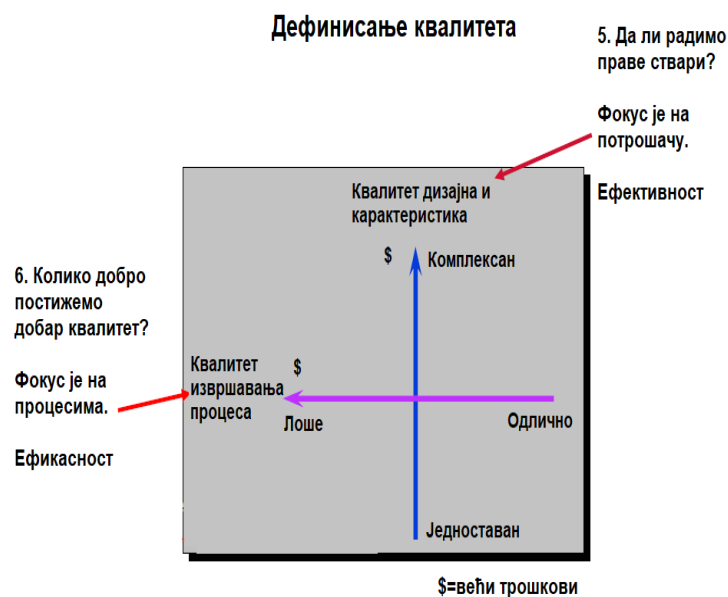
Пето питање, да ли радимо праве ствари, се претежно односи на кориснике услуга или купце. Одговор на питање садржи информације о томе да ли су купци задовољни квалитетом услуга или карактеристикама производа. Такође, повратна информација се налази и у томе да ли се користи одговарајући материјал за жељени производ, да ли се постојећим бројем радне снаге и нивоом компетенција радне снаге постижу аутпути у смислу квалитета и цене. Квалитет дизајна производа варира од комплексног до једноставнијег, али прави дизајн је онај који купац захтева.

Одговор на питање колико смо решени да постигнемо праве ствари се налази у процесу производње. Одабир процеса се заснива на одабиру процеса производње који је најисплативији, док се одржавање процеса који нису у директној вези са производњом обављају уз минималне губитке (застој у производњи, празан ход машина и сл.). Квалитет производног процеса такође варира од врхунског до лошег.

На основи петог и шестог питања може се извести пластичан пример који их објашњава. Наиме, дизајн и карактеристике требају одговарати претходно одређеним фокус групама. Ако се узму у разматрање аутомобили марке Мерцедес и марке Југо, наравно да би радије сви возили мерцедесов аутомобил али не могу га сви приуштити. На основу тога, организација високих перформанси налази своје место на тржишту, идеално негде на средини или у горњој половини. Рецимо да је та средина аутомобил марке Шкода и да је организација одредила квалитет дизајна и карактеристике производа. Квалитет перформанси се представља на основу перформанси процеса због тога што шкода може да се производи у Чешкој или Немачкој за десет хиљада евра, или у Крагујевцу за двадесет хиљада евра. Организација високих перформанси ће произвести праву ствар на прави начин, водећи рачуна о трошковима процеса. На слици 5, на којој је представљен квалитет у моделу организације високих перформанси, оса која дефинише квалитет дизајна и карактеристика је оса ефикасности, док оса ефикасности представља квалитет самих процеса и израде. [3]

Приказан модел (слика 5), захтева заједнички рад лидера и менаџера у организацији како би иста била и ефективна, и ефикасна истовремено. Механизам промена мора бити усађен у сваки ниво организације да би се постигле високе перформансе, које су неопходне у динамичном окружењу какво је данашње.

Одговори на првих шест питања су засновани на визији и као што је била пракса та визија је обично потицала од власника организације.



Слика 5. *Квалитет у моделу организације високих перформанси [3]*

У светлу данашњег пословања које се заснива на компетенцијама, вештинама и знању, последње питање је у корелацији са вредностима једне организације и то питање може гласити и овако: да ли је култура пословања у организацији заснована на демократским принципима? Једино демократске вредности и демократија осигуравају максимално искоришћење појединаца у смислу њиховог развоја и испољавања њихових талената, да би се компанија успешно изборила са константним променама у окружењу и опстала.

10. ПРИМЕР МОДЕЛА ОРГАНИЗАЦИЈЕ ВИСОКИХ ПЕРФОРМАНСИ

Модел организације високих перформанси примењен на локалну власт је тема овог поглавља. Резултати неких истраживања су показали да се неретко примењују недемократски принципи организовања пословања, и то услед промена у окружењу или специфичног положаја компаније у том тренутку на тржишту. У таквим случајевима тај недемократски стил лидерства може бити оправдан због тренутног стања у окружењу или у самој организацији. Међутим, у једној демократској држави где не постоје овакви екстремни фактори, у транзиционим друштвима нпр., не би требало да таква врста лидерства буде оправдана. [3]

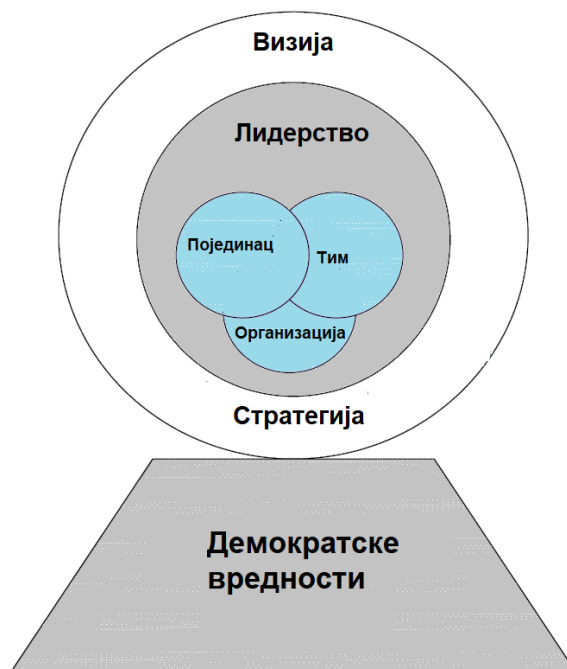
У случају примене модела организације високих перформанси на локалну власт постоји једна олакшавајућа околност, а то је да поред тога што се базира, као и привредна организација на вредностима и визији, у овом случају вредности су већ предодређене саме од себе, демократске вредности. Административни и политички аспект локалне заједнице је такође укључен у модел организације високих перформанси локалне власти.

Скуп актера у јавној служби заснованој на демократским принципима треба да темељи своје задатке на основу следећих политичких вредности [3]:

- Репрезентативност. Изабрано тело је изабрани заступник грађана. Према томе, воља грађана мора бити представљена кроз дела изабраног тела.
- Ефективност. Грађани очекују да ће изабрано тело управљати мудро и смислено. То се мора доказати ефективним радом јавних служби и предузећа.
- Индивидуална права. Слободе грађана не смеју бити нарушене, власти морају имати комуникацију са грађанима и донесене одлуке морају бити од вредности за грађане.
- Социјална једнакост. Права свих грађана морају бити испоштована од стране власти.

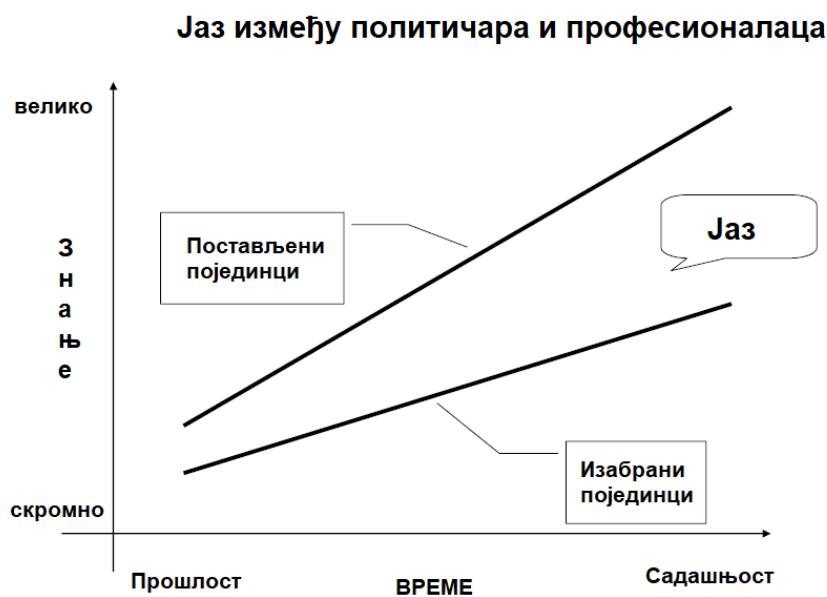
Локална власт мора имати визију која је повезана са заједничком стратегијом (слика 6). Ако се принципи лидерства усвоје у читавој организацији, као и у свим тимовима и појединцима, постиже се модел организације високих перформанси локалне власти. Као што је већ напоменуто, круцијална ставка је да модел мора бити заснован на демократским вредностима.

Дуалитет код локалних власти је уобичајен у скоро свим државама демократског уређења: законодавна и извршна. Ради стабилнијег и ефектније функционисања демократије очвршћују извршну власт препуштајући је професионалцима. Вештине које поседују професионалци који раде у јавном сервису изучавају се на факултетима. Међутим, у овом случају јавља се јаз у знању и вештинама између политичке и професионалне власти, односно изабране и постављене власти (слика 7.).



Слика 6. Организација високих перформанси локалне власти [3]

Да би се постигле високе перформансе тела које је изабрано, обавезна ставка је да се тело одвоји од својих политичких ставова и да се усмери ка деловању. Да би изабрано тело прихватило визију и стратегију потребна је помоћ професионалца. Без професионалних лица, овакав модел је веома рањив. Када се формира коначна слика жељеног стања, одржавањем креативне тензије између тренутне реалности и циљева којима стреми организација, сви су усредсређени на пут ка високим перформансама.



Слика 7. Изабрани и постављени појединци у локалној власти [3]

Лидерски концепт који је дефинисан као „све руке заједно“ се остварује у следећих пет фаза [3]:

- Формирање чврсте повезаности на послу.
- Стварање колективне слике жељене заједнице.
- Постављање принципа који покрећу визију.
- Примена ефективних оперативних смерница.
- Укључивање грађана у процес.

Радни процес треба започети чим се заврше избори. Фокус треба бити на заједничкој слици будућности, односно на визији. Демократске вредности су основа. Разлика у мотивима је увек присутна, политичар увек стреми ка томе да га поново изабери, а професионалац да задржи свој посао. Надограђивањем способности политичара уз партиципацију постављених лица и професионалаца, доћи ће до пуног учествовања у раду, јер ће сви стремити ка истом циљу, уз очување мотива. На почетку треба поставити повезаност рада и задатака, уз узимање у обзир да је развој стратегије посао политичара, а након тога треба укључити и грађане. Битно је да је грађанима визија прихватљива. Овакав лидерски концепт пружа стабилан и позитиван раст и развој заједница у будућности. [3]

Локална власт је одавно постала јавна служба. Уколико људи који представљају власт не схвате свој посао као обичан посао, већ искористе прилику да постигну више моралне и демократске идеале, заложу се за једнакост и слободу, као и да би служили свим грађанима, њихова каријера остаће запамћена као просперитетна и успешна.

11. ЗАКЉУЧАК

Умеће управљања потенцијалом доступних ресурса и финансијским токовима организације, довело је до преокрета у трагању за моделом успешног концепта пословања. Промене у окружењу и у самим организацијама довеле су до различитих мишљења у виду остваривања предности над конкуренцијом на тржишту. Лидерство је постало кључни фактор успеха организација високих перформанси, на пољима као што су унапређивање запослених, подстицања иновативности која је неопходна за опстанак на тржишту, изграђивање културе у организацији итд. Менаџмент мора да слуша своје кориснике, да испуњава њихове захтеве, дефинише процесе који побољшавају производњу производа и пружање услуга, и држе процесе под контролом.

Главни елементи једне организације високих перформанси су појединци и тимови и лидери, који утичу на креирање организације и њен развој. Менаџери морају да доносе много одлука у кратком временском периоду и такође да удовоље захтевима стејкхолдера. На основу тога, може да се закључи да се и врхунски топ менаџмент суочава са проблемима као што је недовољно брзо реаговање на догађаје на тржишту.

Модел организације високих перформанси има карактеристике које поседују изузетно успешне компаније. Такве компаније су на тржишту један веома дуг временски период, имају структуру са мање организационих нивоа, мањом хијерархијом и њихове јединице имају већу аутономију. Организације високих перформанси су оријентисане на производе и услуге са додатном вредношћу за клијенте, такође се закључује да поред бриге за жеље купаца, организације високих перформанси веома воде рачуна о запосленима тако што им помажу да унапређују своје вештине, да буду мотивисанији итд.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Holbeche, L. (2005). *The high performance organization: creating dynamic stability and sustainable success*. Routledge.
- [2] Roijen, G., Stoffers, J., & de Vries, R. (2017). Characteristics of high performance organization and knowledge productivity of independent professionals. *International journal of management and applied research*, 4(2), 90-104.
- [3] Adžić, S., Lazić, J., & Cvijanović, J. M. (2005). High performance organization model. *Industrija*, 33(2-3), 45-78.
- [4] De Waal, A. (2012). *What makes a high performance organization: Five validated factors of competitive advantage that apply worldwide*. Global Professional Pub.
- [5] Милетић, В. С. (2016). Лидерски концепт пословања-функција креирања организације високих перформанси. *Универзитет Унион Никола Тесла*. дисертација
- [6] Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Young, D. P. (1999). *High-performance work organizations: Definitions, practices, and an annotated bibliography*. Center for Creative Leadership.
- [7] Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- [8] Wright, J. (2019). 9 Essential Leadership Skills That Build High-Performing Teams, <https://www.eaglesflight.com/blog/9-essential-leadership-skills-that-build-high-performing-teams>; приступљено 20.02.2021.
- [9] ALLEN, R.K. (2012). *Traditional To High Performance Organization* <http://www.centerod.com/2012/02/traditional-to-high-performance-organization/> приступљено 20.02.2021.