

ДИНАМИЗИРАЊЕ НА ТИМСКАТА РАБОТА ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА КАКО ФУНКЦИОНАЛНА ОСНОВА НА НИВНИОТ ПЕРМАНЕНТЕН РАЗВОЈ

Д-р Драган Груески
Универзитет “Св. Климент Охридски” - Битола
Факултет за администрација и менаџмент на информациски системи,
Вонреден професор
E-mail: asprebt2@gmail.com

М-р Мирјана Цветковска
Фондација за развој на мали и средни претпријатија, Проектен координатор
E-mail: mirjana@resc.org.mk

М-р Јасмина Димитровска Босилкова
Штедилница Мак-БС филијала Битола, Раководител, одговорно лице
E-mail: dimitrovskajasminka@yahoo.com

Апстракт

Тимовите претставуваат мост помеѓу инвентивноста на индивидуата и колективната креативност. Синергирањето претставува партнерски однос меѓу учесниците кои имаат заедничка цел, која може да се оствари само со заедничка активност на сите актери.

Секој систем мора да учи за да опстане, за да се развива и за да се приспособува на новите предизвици кои постојано доаѓаат. Како неопходност се јавува управувањето со промените, бидејќи тоа дава насока, го намалува ударот на промените, ги минимизира загубите, поставува стандарди за унапредување на целите на организацијата, овозможува координирање на напорот.

Секако, со динамизирањето на тимската работа можеби и најмногу се придонесува во ревитализацијата на оние делови од организацијата кои нужно бараат промена. Тимското работење претставува солидна основа за пресврт и остварување на ефективна и ефикасна промена. Поради што, деловните субјекти во Р. Македонија треба да научат креативно да размислуваат и работат, и тоа не на ниво на индивидуи, туку на ниво на тимови и на ниво на цела организација.

Трудот претставува пресек на снимената состојба во однос на видот, карактерот, функционалноста на тимското работење кај определен број деловни субјекти од секторот на малите и средни претпријатија во Р. Македонија, компарирани со резултатите за истите варијабли добиени во организации од јавниот сектор кои функционираат во нивното опкружување.

Истражувачката претпоставка е едноставна и вели: “Изложеноста на промените кај приватните претпријатија генерира зголемена потреба за продуктивно тимско работење кое е различно по обемот, карактерот и содржината од тимското работење во јавниот сектор”.

Клучни зборови: *мали и средни претпријатија, развој, тимска работа.*

ВОВЕД

Основното прашање поврзано со економскиот развој секогаш ќе биде: Како до поголема продуктивност?! Некои автори прашањето го издигнуваат на ниво на парадигма и зборуваат за “Парадигмата на продуктивноста како основа на конкурентноста” [18]. Според истиот автор конкурентноста едноставно се сведува на “*способност за натпреварување*”, а конкретно во економијата за “*ефикасност во конкуренцијата*” со акцентирање на дилемата дали натпреварот треба да се набљудува како борба од себе, или пред сè, со себе?! Па, преку изострување на дилемата со повикување на моралот, етиката, макијавелизмот, а во контекст на современото јасно да поентира дека “Конкуренцијата не е борба со другите и против другите. Тоа е борба на секој поединец со себе.” (Ibid.)

Несомнено претходниот вовед за индивидуализација на конкурентноста сосема јасно кореспондира со современите залагања за воведување на концептите на знаење, учење, интелигенција, кои како белег – ако не само на човекот, тогаш на живите организми, водат до “*оживување на организацијата*”. Со тоа стана недвосмислено јасно дека, техничкиот аспект на гледање на нештата доби можност да се споредува со социјалната димензија на организациското учење, менаџментот со знаење и конкурентноста. “Еден од главните аспекти за разбирање на суштината на новата економија на знаење е критичното влијание на нематеријалните – интелектуални ресурси кои се наметнаа како клучни потенцијали за реализирана и одржлива конкурентска предност... Луѓето, а не машините се ресурси на знаење што во основа води до претежнување на социјалната, наспроти техничката димензија на поединечните аспекти на концептите кои знаењето го издигнаа како клучен ресурс.” [15, стр.4]

Од друга страна, истражувањата поврзани со современите концепти на знаењето (Организациското однесување и Менаџментот со знаење), еднозначно го потврдуваат централното место на организациската култура во моделот. [6]

Културата е синоним на менталитетот. Таа, како што вели Вукотиќ е “Рамка за размислување, за вредностите и ставовите на секој поединец... Идеите и вредностите се посебно важни како основа за персоналното, индивидуално мислење кое е скриено од погледите, а произлегува од културата” (според Lavote, D., Chamlee - Wright, E.: 2000). Она што во овај контекст е важно е дека, според резултатите од истражувања кои се занимаваат со односот на културата и развојот можат да се разликуваат два модели на културата: а) поттикнувачка; б) резистентна на развојот.

Односот кон богатството, кон конкурентот, кон работата, кон различното мислење, кон правдата, кон моќта итн. е различен од култура, до култура – од идеологија до идеологија. Можеби е навистина место да се запрашаме: дали сме ние резистентно или поттикнувачко општество?! Дали иновативната организација и култура за која гласно зборуваме, претприемништвото, почиваат на принципите на протекционизам, униформност, редистрибутивна етика, фобија и отпор кон приватното, или на сосема друга основа?! Имаме ли воопшто право да зборуваме за “*новата економија базирана на знаење*”, кога сме сведоци на многу примери на односи и релации кои бездруго зборуваат за присутноста на сеуште ненадминатиот “*претиндустриски менталитет*” опишан преку неговите специфични карактеристики: ставот за статичноста на производството, потценување на новите идеи и интелектуалниот труд, доминација на социјалниот над работниот простор, екипирање според социјални критериуми, притисок кон конформизам, неприфаќање на компромиси, слаба способност за дијагноза на потребите на клиентот, недисциплиниран индивидуализам и автократско раководење, а за кои уште во

шеесеттите години, во нашата тогашна држава, се говорело како за “*кочничари на развојот*” [12, стр.265].

Слични се и истражувањата, заклучоците за различните типови на организациска култура кај Хенди (Handy), кој специфицирајќи ги карактеристиките на четирите типови на култура (задачи, улоги, моќ, поддршка), укажува и на нивните позитивни/негативни влијанија врз промените и развојот. Така и “културата на моќ” која во некои елементи и наликува на споменатиот “*прединдустриски менталитет*” воопшто не погодува на развојот и опстојот на “*иновативната организација базирана на знаење како основа за одржлив развој и конкурентска предност*” - изрази кои денес се во контекстот.

Во секој случај и покрај претпоставките за состојбата во нашите организации на нивниот пат кон развојот, а со намера да веруваме во погрешноста на принципот на “*генерациско прескокнување на каменот што не спречува*” [18], во трудот се осврнуваме за тимската работа, и тоа пред сè разбрана како дел од организациската култура. Односно, како инструментална вредност на новото време, како агенс – јадро на промените; како основна ќелија на организациското учење.

ТЕОРИСКО - МЕТОДОЛОШКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Воведувањето на тимската работа во компаниите е еден од најзначајните белези на воспоставувањето и подобрувањето на квалитетот во работењето. Тимот претставува облик на формална организација, на заеднички работен процес, кој го поврзуваат определена цел и интерес меѓу членовите, заедничка мисија и задачи. Тој е специфичен вид на вештачки организирани и структурирани мали групи кои имаат заеднички цели и интереси.

Секако, свеста за променетите услови на работење и новите работни предизвици во многу организации даваат поттик за воведувањето на тимската работа. Бидејќи, добро се знае дека, промените и развојот најдобро се одвиваат низ т.н. иновативни циклуси, а со помош на проектни тимови.

Од друга страна, функционалноста на вмрежувањето (групирањето) на човечките ресурси во ефективни и ефикасни тимови кои би ги оствариле организациските цели, се истражува и потврдува и преку концептот на “*позитивната синергија*” на вработените. Кој значи дека, збирот на луѓе кои го чинат тимот и кои заедно соработуваат на специфични задачи и нивниот производ во облик на синергија, овозможува поголема брзина во одлучувањето и проток на информација што е темел на успехот на една организација.[11]

Тимската работа можеме да ја пронајдеме и определена како “*инструментална вредност на новото време*”. Имено, во поширокиот вредносен систем карактеристичен за идеологијата на либерализмот ги забележуваме некои од поимите кои се сеприсутни во нашето совремие, а кои овде се наброени како вредности кои треба да се форсираат и смислено да се градат, за да не одведат и одржат во новото општествено живеење. Така, ако “*етичкиот однос кон работата*” е вредност која е вброена во општите – генерички вредности, тогаш “*тимската работа*” е една од инструменталните (инструмент за да се достигне нештото, но и да се опстои таму). Расправата е водена кај Вуик [16, стр.133 – 135], кој зборува за потребата и ја посочува можноста за воспоставување на систем за организирано институционално делување, во правец на градење на новиот вредносен систем, кој би одговарал на новите прилики.

Тимската работа се споменува и во деветте фактори на организациската култура која поддржува и позитивно го ефектуира менаџирањето со знаењето во организацијата: ориентација кон луѓето, отвореност, учење, делење на знаењето, тимска

работа, ориентација кон резултати, иновативност, подготвеност за ризикување, подготвеност за промени. [15]

На тимската работа почива и ефективната трансформација на индивидуалното во колективно знаење (работење во работни, проектни тимови, кои низ процесите на систематско трансферирање ќе го споделуваат во организацијата која се менува), а за кое проф. Смилевски зборува во својата СКИТОП метода. [14]

Слично го наоѓаме и кај Тисен (Tissen), кога се зборува за рушењето на културолошките бариери во организацијата како услов за воспоставување на систем за размена на знаење. “Предуслови за создавање на атмосфера за размена на знаење во организацијата се: одредување на насоката и размената на мислењата за поставените цели, правилен однос кон вработените како кон професионалци, транспарентна структура која базира на развој и тимската работа.” [15, стр.21].

Тимската работа се споменува и во трудовите од областа на организациската иновативност и креативност. Така, постоењето на *“поттикнувачки насочените соработници”* во групата се спомнува како е еден од *“блиските фактори”* кои влијаат на креативноста во организацијата. Од друга страна, е докажано и тоа дека групите имаат централно место и улога во организациската креативност по пат на создавање на нови и неочекувани комбинации за претходното знаење на организацијата [2, стр.7].

Во контекстот дека тимовите и работните групи се многу важни во поглед на способноста за поттик и развој на иновацијата, авторите Колариќ и Радојчиќ навеле резултати од истражувања на повеќе автори (McLagan, P.A. 2005; Glover, C; Smethurst, S. 2003; Lockwood, N. R. 2005), за да заклучат дека “Тимовите и тимската работа имаат мошне важна улога во генерирањето на иновациите, но тоа бара одговарачки вештини за управување кои ќе создадат очекувана ефикасност и ефективност на тимот.” [8, стр. 6]. Што ќе рече дека, тимовите веројатно нема да се доволно успешни ако ја немаат поддршката од лидерот кој ги дава јасните насоки и обезбедува потребни средства. За жал, од нашата пракса знаеме дека доминираат оние водачи кои се обидуваат да го наметнуваат своето мислење и контрола врз развојните тимови, наместо да им обезбедат доволно автономија.

Крајно, ќе го споменеме и Сенгеј (Senge) и неговите елементи значајни за организацијата што учи, а меѓу кои, покрај менталните модели, личното мајсторство, системското мислење, споделената визија, се вбројува и *“заедничкото учење низ тимската работа”*. [13]

Оттука, развиениот модел за тимската работа како инструментална вредност на новото време кој го форсираме во нашето истражување (Слика бр.1), јасно укажува на нејзината централна позиција која соодветно се вообразува низ елементите на моделот во насоки кои со нив соодветствуваат.

Моделот за основа го зема размислувањето на авторот Јаничевиќ, кој го анализира влијание на организациската култура врз организациското учење, конкурентската предност и перформансите на претпријатието. (Janicijevic, N. 2009). Авторот, во својот труд ја поставува претпоставката дека, организациското учење и менаџирањето со знаењето се клучна детерминанта на компетентноста која води кон одржлива конкурентност на пазарот, а оваа до супериорни перформанси на организацијата. Интересно е дека двата клучни концепти на знаењето *“органizaциското учење”* и *“менаџментот со знаење”* овој автор ги употребува секогаш заедно и за нив зборува во еднина. Иако, ги признава како два различни концепти, но со иста цел создавање на организациско знаење. Истите, тој ги нарекува и контекстуални процеси (кои во голема мерка зависат од организацискиот контекст во кој се одвиваат), и во својата теориска анализа ги наведува резултатите од истражувањата на елементите на организацискиот контекст кои ја детерминираат

успешноста на процесот на организациско учење, па повикувајќи се на (Child, 2005; McGill, Slocum 1994; Alavi, Kayworth, Leindner 2005-6), заклучува дека тие елементи се: стратегија, структура, култура, водство, и управувањето со човечките ресурси, со тоа што организациската култура го има централното место и улога бидејќи ги поврзува сите останати.

Специфицирањето на посебните појавни облици на тимската работа во дадените елементи во моделот произлегува од литературата која претходно ја споменавме. Исклучок претставува единствено поимот **персонален тимски потенцијал – ПТП** кој за нас има исклучиво практично и методолошко значење во обидот да го претставиме бројот на тимските улоги кои секој испитаник од нашето истражување би можел успешно да ги реализира, а кое беше поставено како едно од истражувачките прашања.

Следејќи ги укажувањата за пресудното влијание на лидерот во успешното ефектуирање на тимската работа ние сакавме да направиме дистинкција помеѓу она што значи измерен “*тимски учинок*” и “*поседуван тимски потенцијал*” за кој веруваме дека на овај начин е возможно соодветно да се квантифицира. Притоа, во предвид ги имавме укажувањата поместени во клучот за обработка на дадените одговори каде се вели дека, највисокиот скор ја означува улогата во тимот која најдобро може да се реализира, а дека следните највисоки резултати ги означуваат улогите кои по потреба можат исто така задоволително да се извршуваат. Двата пак, најниски резултати, имплицитно би упатувале за кои улоги е сигурно дека послабо би биле извршени. Логично, едноставниот збир на улогите за кои индивидуата низ прашалникот добила потврда дека може успешно да ги реализира, би можеле да го сметаме за некаков личен, индивидуален, персонален потенцијал за тимска работа – ПТП. Притоа, свесни сме за метричкиот недостаток и за непостоење на релевантни податоци за валидноста на пристапот за пресметување на критичната долна граница на скорот до кој ќе се бодува. Сепак, сметаме дека секој добиен скор за тимска улога, до и над 12 поени е добро да влегува во збирот за определување на ПТП (седум прашања по десет поени поделено со шест потенцијални улоги, од вкупно осумте, за кои се вели дека е можно успешно да се реализираат), па имаме $(7 \times 10) : (8 - 2) = 11.66$.

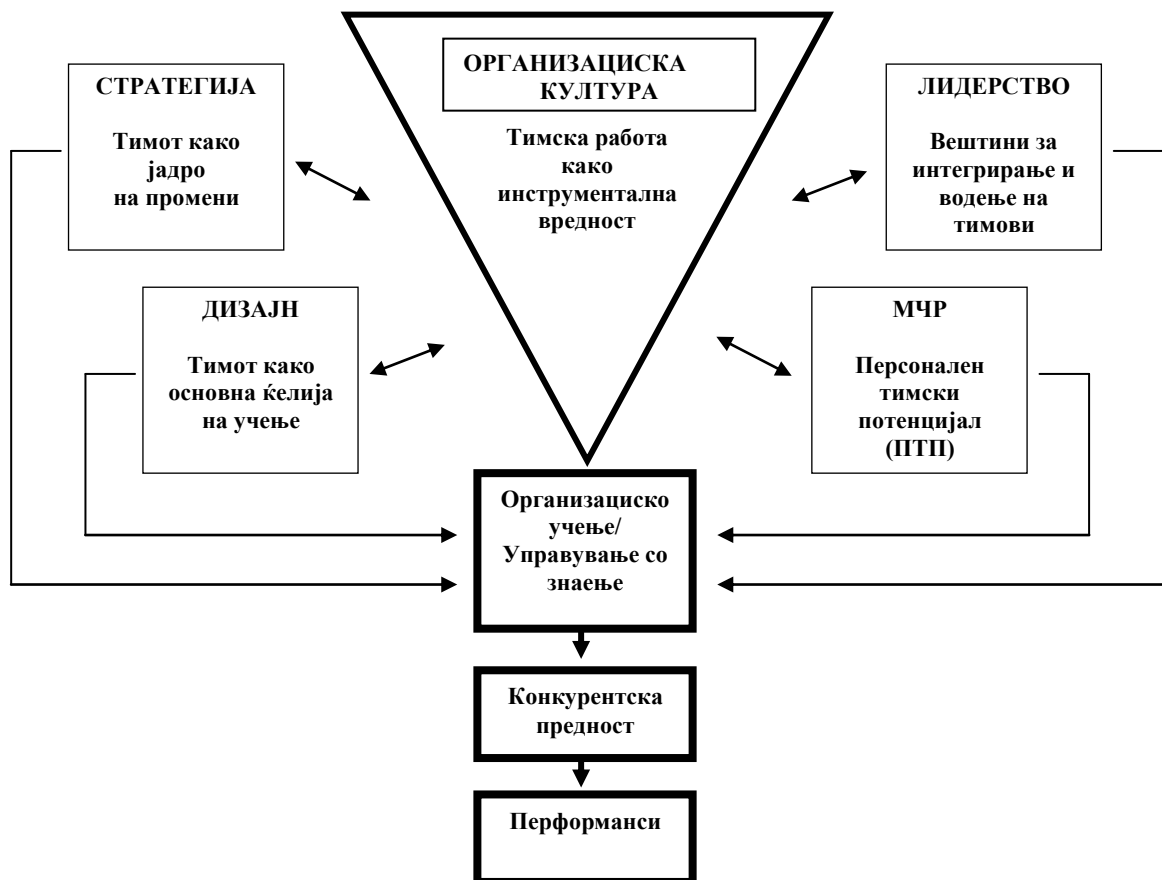
Во однос на истражувачкиот примерок се работи за случајно избрани организации од јавен и приватен сектор во неколку општини во Р. Македонија (Битола, Прилеп, Ресен, Крушево, Д. Хисар, Македонски Брод, Кавадарци, Берово и Новаци). И тоа: **21** тим (работни, проектни, развојни), со **109** испитаници од организации од јавниот сектор и **21** тим (работни), со **119** испитаници од организации од приватниот сектор. Или вкупно: **42** тимови со **228** испитаници.

Во истражувањето се користени два прашалници: а) за утврдување на тимскиот учинок и б) за определување на тимски улоги на авторот Белбин, М (Mereditt Balbin).

Имајќи ги во вид целите на истражувањето и карактерот на добиените скорови кои преставуваат просечни оценки за вредноста на тимскиот учинок на ниво на тимови, односно прост збир од потенцијално одговарачки улоги кај испитаниците, од статистичките постапки користен е **t – тестот** за значајност на разлики помеѓу аритметички средини кај мали и независни мостри.

Од друга страна кога се во прашање податоците добиени со употребата на тестот за тимските улоги (кои во нашиот случај се сведени на конечни бројки кои означуваат заситеност – фреквенција), мислиме дека е најпогоден да се употреби т.к.н. **Медијан тест**. Секако, во тука не се изоставени и стандардните показатели - мерките на централната тенденција, кои ја дополнуваат сликата при целосното статистичко заклучување

Слика бр. 1. Тимската работа и нејзините појавни облици низ клучните елементи на организацијата насочена кон промени развој и конкурентност



РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

По соодветната обработка добиените податоците за проценката на тимскиот учинок се претставени во табела бр.1 и укажуваат на постоење на статистички значајна разлика во оценките за тимскиот учинок кај тимовите кои функционираат во организации од јавен и приватен сектор ($t = 0.69$). Податокот упатува на заклучокот дека ченовите на тимовите од организациите од јавниот сектор - кои беа опфатени со истражувањето, повисоко ги проценуваат аспектите на тимското работење во нивните тимови, за разлика од ченовите на тимовите од организациите од приватниот сектор.

Претпоставуваме дека овај резултат можеби доаѓа од поголемиот број на обуки и инструктажи, проекти, кои во изминативе години се имплементираат во јавниот сектор. Тоа, уште повеќе и поради фактот на растурот на скоровите во групата на тимови од јавен сектор, кој за разлика од тимовите од приватниот сектор е позначителен и е јасно покажан во мерките на централната тенденција (отстапување, варирање, опсег, min., max.). Факт е дека таа група (тимови од јавен сектор) и во реалноста и во нашето истражување е доста голема и шаренолика (организации од локална власт, судска администрација, здравствено организации, образовно воспитни организации, јавни претпријатија), кои меѓу другото се разликуваат токму и во бројот и во начинот на имплементирањето на различните проекти и обуки од оваа област. Така да, воопшто не изненадува фактот што внатре во групата на тимови од јавен сектор,

тимовите формирани во воспитно образовните организации (проектни тимови, стручни активи по одредени области), највисоко го проценуваат сопствениот тимски учинок.

Табела бр.1. Дескриптивни статистички показатели и **t-тест** за значајност на разлики на аритметички средини

Дескриптивни статистички показатели	Тим Јавен сектор	Тим Приватен сектор
Аритметичка средина	22,7265	22,117
Медијана	23,305	22,19
Мода	-	-
Стандардна девијација	2,854498	2,228698
Варијанса	8,148161	4,967096
Опсег	12,22	8,4
Минимална вредност	15,82	17,74
Максимална вредност	28,04	26,14
Број на опсервации	20	20
T-тест за значајност на разлики на аритметички средини		
Pearson Correlation	-0,19136221	
Hypothesized Mean Difference	0	
Df	19	
t Stat	0,691229735	
P(T<=t) one-tail	0,248890338	
t Critical one-tail	1,729132812	
P(T<=t) two-tail	0,497780677	

Ако констатиравме дека разлика во однос на учинокот постои и дека таа можеби во еден дел е заради организираната формално процесуирана и водена промена, да видиме дали постои разлика и во индивидуалниот тимски потенцијал.

Од добиените параметри кои се претставени во следната табела бр. 2 се забележува дека вредноста на пресметаниот скор изнесува (**0.6186**) и не ги надминува дадените критични вредности на ниво на статистичка значајност **0.05** за **s.s.1**. Истото упатува на заклучокот дека индивидуалниот тимски потенцијал кај членовите на тимовите од организациите од јавен и приватен сектор не е поврзан и не произлегува од нивната припадност во различните сектори. Значи, испитаниците и од двете групи во основа располагаат со сличен индивидуален капацитет за тимска работа.

Навидум контрадикторност: Ист потенцијал – различен учинок. Причините за тоа секако се различни. Можат да се заради различната содржина на работата, опфатот на различни видови тимови, различни типови на водачи и.т.н. Сепак, ние сметаме дека таа во голема мерка произлегува од фактот што процесот на знаењето од областа на тимската работа кај нас сеуште е на ниво на когниција. Преку обуките се промениле разбирањата за некои аспекти во тимското работење кои резултираат во различен учинок, но т.к.н. бихејвиорално нивото на знаење (кога она што се знае станува наш спонтан стил на однесување како дел од нашата култура), веројатно сеуште не е достигнато. Значи, сметаме дека овој податок, уште еднаш не упатува да веруваме во исклучителната важност на поднебјето, културата, или уште поточно вредностите и ставовите во однос на прашањата поврзани со групната динамика, односот кон луѓето, комуницирањето, ставовите кон водачите, подредените и сл.

Табела бр.2. *Дескриптивни статистички показатели и **m-тест** за значајност на разлики на аритметички средини*

Тест	Compare Groups - Median test			
n	228			
		Overall median = 2		
Групи	N	$\leq$ less or equal	$>$ greater	Med.
Јавен	109	56	53	2.0
Приватен	119	76	43	2.0
p	0.6186	s.s.1 /0.05=3.841/		

Во контекст на претходниот заклучок упатуваат и показателите за просечната заситеност на тимските улоги дадени во табела бр 3. Резултатите зборуваат самите за себе. Трендовите се очигледни и во двете групи поединечно и збирно. Она што не ни недостасува се “имплементатори” (улога ориентирана кон задачите) и “тимски играчи” (улога ориентирана кон луѓето/чувствата). Она што помалку го имаме се “креаторите на новите идеи” (улога ориентирана кон нови идеи, решавање на проблеми) и “обликувачите на работата” (улога ориентирана кон задачите).

Крајно, во однос на поставената претпоставка дека изложеноста на промените кај приватните претпријатија генерира зголемена потреба за продуктивно тимско работење кое е различно по обемот, карактерот и содржината од тимското работење во јавниот сектор не е потврдена. Нашите разбирања за суштината на организираното работење и за значењето на тимската работа како основа на иновативноста, промените, развојот, конкурентноста, веројатно треба да се надградуваат.

Табела бр.3 *Приказ на просечната заситеност на тимските улоги – јавен, приватен сектор*

Улоги \ Сектор	IM	CO	SH	PL	RI	ME	TW	CF
Јавен	13	9	7	6	8	8	12	8
Приватен	11	10	7	6	9	8	11	9
Просек	12	10	7	6	9	8	12	9

РЕЗИМЕ

Во секојдневните нам добро познати декларативни концепти за потребата, неопходноста, нужноста од менување, генерално ни недостасува само уште смислена акција на систематско водење на промените која точно ќе ги дефинира причините, изворите, потенцијалот, потребите и целите за активно да пристапи кон промените во сопствената организациска средина строго почитувајќи го дадениот модел (слика бр 1.). Секако, процесот на менување мора да тргне од прифатената согласност на оние кои водаат дека една од основните преокупации на денешните менаџери е поврзана токму со адекватното управување со човечките индивидуални тимски потенцијали. Односно, прашањето за трансформацијата на потенцијалот во соодветна тимска акција.

Споменатите факти за потребата, функционалноста, актуелноста на тимската работа наметнуваат и практични ангажирања во правец на зајакнување на компетентноста за водење на тимови (интегрирање и фасилитирање на тимски заседанија, методологија и процеси на правилен избор на членови на тимот,

поттикнување на соработка меѓу членовите на тимот, унапредување на нивните односи, прашањата за јакнење на кохезивноста, усогласеноста, комплементарноста на различните членови во тимот итн). Практичните поуки во овај контекст се можеби во правец на истакнување на идејата за почетно компензирање на улогите во кои сме послаби „креатори на новите идеи, обликувачи на работата,, со надворешни интегратори на тимовите чии членови задолжително треба да поминат во фаза на посвесно прифаќање на оваа неопходна алатка во денешното организациско работење. Но, адекватната употреба на индивидуалниот тимски потенцијал кој очигледно е културно детерминиран, сепак мора да биде соодветно организиран и воден. Првиот чекор притоа и најдобриот критериум за адекватноста на напредокот и развојот на нашите тимови е моментот кога внатре во тимовите ќе се дојде до потребата и свеста повеќе да се дискутира, а помалку да се дебатира.

Крајно, во ова повторно ја гледаме истата позната културна матрица за “трудољубивите и вредни работници кои чекаат некој да им каже што, а тие вредно да го сработат”. Можеби затоа, некои автори надминувањето на проблемот на “премостувањето” на малите бизниси во земјите кои транзитираат го гледаат во временската рамка од најмалку четириесетина години, и тоа само преку на интернализација на културата на оние кои знаат да водат, а не се од Македонија.

БИБЛИОГРАФИЈА

1. Aleksić, A. (2009). *Uloga upravljanja organizacijkim promjenama u izgradnji održive konkurentske sposobnosti poduzeća*. Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb.
2. Arsenijevic, O; Djukic, M; Bubulj, M. *Uticaj kreativne organizacione klime na efektivnost menadzmenta u privredi AP Vojvodine*, (avtorski trud). Fakultet za menadzment Novi Sad: <http://famns.academia.edu/MilanBubulj/Papers/> пристап [23.02.2012].
3. Bellman, G.; Ryan, K. (2009) Extraordinary groups how ordinary teams achieve amazing results, Jossey - Bass, San Francisco.
4. Costa, F. Saravia. C.D. Joisa. (2012). *Complementarity and time size, an experimental analysis od Moraz Hazard in Teaems*.
5. Doknic, N. (2001). *Organizaciono ponasanje*. Beograd.
6. Janicijevic, N. (2009). *Uloga organizacione culture na organizaciono ucenje, upravljanje znanjem i konkurentnost*. Beograd: Ekonomski fakultet.
7. Jović, B., Jović, N. (2009). Timovi kao determinate uspesnog poslovanja preduzeca, (zbornik) Majska Konferencija o strategiskom menadzmentu, Zajecar.
8. Kolaric, B., Radojic, S. *Kultura inovativne organizacije* http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/kolaric_raojcic.pdf пристап [17.05.2013]
9. Levi Jaksic, M., *Inovativne kompetentnosti organizacije* <http://www.tehnologija.iz.rs/clanci/cl-6.pdf> пристап [10.11.2011].
10. Milosavljevic, M. (2004). *Znanje i inovativnost preduzeca*, (zbornik) Naucni skup: Knowledge Mangement, Univerzitet Braca Karic, Beograd.
11. Наумовска, Л. (2008). *Менаџмент на човечки ресурси*.
12. Obradiovic, J. (1982). *Psihologija i sociologija organizacije*. Zagreb: Skolska knjiga.
13. Senge, M.P. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
14. Смилевски, Ц. (2000). Предизвикот и мајсторството на организациските промени. Скопје: ДЕТРА.
15. Vemic Gjurkovic, J., *Znacaj organizacione kulture za efikasnost upravljanja znanjem u preduzecu*, Fakultet Poslovne ekonomije, Sremska Kamenica

http://www.famns.edu.rs/skup2/radovi_pdf/Vemic_Djurkovic.pdf

пристап

[10.05.2013].

16. Vuic, V. (1991). Liberalni vrline i odgoj. Vo: Juric,V. Ed. Napredak br.2, HPKZ, Zagreb.
17. Vulovic,R.; Papic,M. Inovativna organizacija u novom vremenu sa novim resenjima http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/Vulovic_Papic.pdf пристап [12.05.2013]
18. Vukotic,V. Ekonomska kultura i konkurentnost, [linija] http://www.vukotic.net/files/publikacije/1242826322_8139.pdf пристап [02.12.2011]
19. Vucić, V. (2008). Promjene u funkciji upravljanja ljudskim potencijalom, Informatologia.
20. <http://www.iim.ftn.uns.ac.rs/pom/attachmenst/article/215/Belbinove%20timske%20uloge.pdf> [пристапено 10.03.2013].