

06.11.2012. године
Београд,
04-03-11/

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
Веће научних области право економских
наука
Београд
Студентски трг бр 1

У прилогу дописа достављамо извештај комисије о оцени завршене докторске дисертације кандидата мр Снежане Лазаревић, са пратећом документацијом.

Докторска дисертација и извештај комисије о оцени завршене докторске дисертације кандидата мр Снежане Лазаревић стављени су на увид јавности и у предвиђеном року није било примедби на изложену докторску дисертацију.

С поштовањем,

Секретар факултета

Гордана Алексић Славински, дипл. Правник

Факултет организационих наука

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ

04-03-11/176

(Број индекса)

Веће научних области правно економских наука
(назив стручног већа коме се захтев упућује, сходно чл
75. Статута Универзитета у Београду и чл.7. ст.
1. овог Правилника)

06.11.2012. године

(Датум)

Београд
Студентски трг бр.1

ЗАХТЕВ

за давање сагласности на извештај о урађеној докторској дисертацији

Молимо да, сходно члану 68. ст. 3. Закона о универзитету («Службени гласник РС» бр. 20/98), дате сагласности на
Извештај о урађеној докторској дисертацији кандидата

мр Снежана (Љубиша) Лазаревић

(име, име једног родитеља и презиме)

Кандидат мр Снежана (Љубиша) Лазаревић пријавио је докторску дисертацију под називом:

(име, име једног родитеља и презиме)

Улога радних тимова у развоју организације која учи

Универзитет је дана 07.04.2009. године својим актом под 612-21/8.09 дао сагласност на предлог теме докторске
дисертације која је гласила

Улога радних тимова у развоју организације која учи

Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације кандидата мр Снежане (Љубиша) Лазаревић

(име, име једног родитеља и презиме)

образована је на седници одржаној 11.07.2012. године, одлуком Факултета под 3/79-9 у саставу:

име и презиме члана комисије	звање
1. др Добривоје Михаиловић	ред. проф. ФОН-а
2. др Младен Чуданов	доцент ФОН-а
3. др Мирјана Петковић	ред. проф. ФОН-а

научна област
менаџмент људских ресурса
организација пословних система
пословна економија и менаџмент

Наставно-научно веће Факултета прихватило је извештај Комисије за оцену и одбрану докторске дисертације на
седници одржаној дан 19.09.2012. године.

ДЕКАН ФАКУЛТЕТА

Прилог:

1. Извештај Комисије са предлогом,
2. Акт Наставно-научног већа Факултета о усвајању Извештаја,
3. Примедбе дате у току стављања Извештаја на увид јавности, уколико је таквих примедби било.

Проф. др Милан Мартић

Поводом предлога Већа студијског програма докторских академских студија, а на основу члана 56. Статута Факултета, на седници Наставно-научног већа одржаној 19.09.2012. године, једногласно је донета следећа

ОДЛУКА

Прихвата се Извештај Комисије за оцену завршене докторске дисертације кандидата мр Снежане Лазаревић, под насловом »УЛОГА РАДНИХ ТИМОВА У РАЗВОЈУ ОРГАНИЗАЦИЈЕ КОЈА УЧИ« и даје се на увид јавности.

На Наставно-научном Већу 30.04.2009. године одобрена је израда докторске дисертације кандидата мр Снежане Лазаревић под називом »УЛОГА РАДНИХ ТИМОВА У РАЗВОЈУ ОРГАНИЗАЦИЈЕ КОЈА УЧИ« на основу добијене Одлуке Већа научних области техничких наука Универзитета у Београду, о давању сагласности на предлог теме докторске дисертације од 07.04.2009. године, број: 612-21/8-09.

Кандидат мр Снежана Лазаревић је објавила следећи рад који је квалификује да може да одбрани докторску дисертацију:

Лазаревић С. (2008): Тимски рад у спортским организацијама, Научно-стручни скуп психолога Србије са међународним учешћем, Јун, Копаоник (Развој и стандардизација у психологији, књига резимеа. Центар за примењену психологију, Београд, стр. 176-177)

Председник Наставно научног већа

Проф. др Милан Мартић

Доставити:

- Стручном сараднику за ПДС
- Вишем референту органа управљања и стручних органа
- Архиви

Наставно - научном већу ФОН-а

Одлуком Научно- наставног већа ФОН-а од 9.07.2012.године именовани смо у Комисију за оцену завршене докторске дисертације кандидата мр Снежане Лазаревић, под насловом: “Улога радних тимова у развоју организације која учи” и на основу тога подносимо следећи

ИЗВЕШТАЈ

1. Основни подаци о кандидату и дисертацији

Мр Снежана Лазаревић рођена је 17. јуна 1972. године у Београду. Основну школу "Владислав Рибникар" завршила је са одличним успехом и за остварене резултате награђена је Вуковом дипломом. Након завршене Математичке гимназије "Вељко Влаховић", уписала је Економски факултет Универзитета у Београду, смер - Финансије, банкарство и осигурање, где је и дипломирала на тему *"Модел економске ефикасности у спорту"*.

Последипломске студије на истом факултету, на магистарском курсу "Организација предузећа", успешно је завршила са просечном оценом 9,75. У децембру 2006. године одбранила је магистарску тезу под називом *"Развој и обука запослених у спортским организацијама"*, чиме је стекла академско звање магистар економских наука.

Од фебруара 2000. године је у сталном радном односу на Високој спортској и здравственој школи струковних студија у Београду. Врло активно учествује у свим органима Школе, члан је Савета Школе, Комисије за обезбеђење стандарда и праћење квалитета рада у школи и Комисије за стручно оспособљавање.

За предавача на предметима Менаџмент људских ресурса у спорту и Менаџмент у спорту изабрана је фебруара 2007. године.

Од септембра 2007. године именована је на функцију помоћника директора Школе.

Говори енглески и служи се француским језиком.

Теоријска и стручна интересовања: Менаџмент људских ресурса, Организационо понашање и Менаџмент у спорту.

Члан је Асоцијације HR професионалаца Србије.

Објављени радови и учешће на конференцијама:

1. Дугалић, С., Лазаревић, С., Собек., М. (2012). Стратегије финансирања и оцена улагања у спорт. *Осма међународна конференција "Менаџмент у спорту"*. Јун. Београд.
2. Лазаревић, С. (2009). Знање као кључан фактор стицања конкурентске предности. *Научно-стручни скуп психолога Србије са међународним учешћем*. Мај. Палић.
3. Лазаревић, С. (2008). Петковић Мирјана: Организационо понашање са менаџментом људских ресурса. Економски факултет, Центар за издавачку делатност, Београд. Приказ књиге. *Пословна политика*. 37 (10-11), 78. ISSN 0350-2236*UDC 33
4. Лазаревић, С. (2008). Тимски рад у спортским организацијама, *Научно-стручни скуп психолога Србије са међународним учешћем*. Јун. Копаоник (Развој и стандардизација у психологији, књига резимеа. Центар за примењену психологију. Београд. стр.176-177)
5. Лазаревић, С. (2008). Обука запослених као фактор успешног пословања у спортским организацијама. *Четврта међународна конференција „Менаџмент у спорту“*. Мај. Београд.
6. Лазаревић, С. (2007). Развој запослених као претпоставка за успех спортске организације II део. *Нова спортска пракса*. 3-4, 57-65. YU ISSN 1450-877X
7. Лазаревић, С. (2007). Развој запослених као претпоставка за успех спортске организације I део. *Нова спортска пракса*. 1-2, 49-58. YU ISSN 1450-877X
8. Лазаревић, С. (2006). Менаџмент људских ресурса у спортским организацијама. *Нова спортска пракса*. 1-2, 62-74. ISSN 1450-877X
9. Дугалић, С., Лазаревић, С. (2005). Ценовни микс, стратегије и ефикасност спортских објеката. *Прва међународна конференција „Менаџмент у спорту“*. Април. Београд.
10. Лазаревић, С. (2001). Организациони тренд - прилагодљива организација. *Пословна политика*. 30 (6), 41-45. YU ISSN 0350-2236 *UDC 33
11. Лазаревић, С. (2000). Облици структуре у спорту и њихове карактеристике. *Нова спортска пракса*. 3-4, 59-68. YU ISSN 1450-877X

Радови у штампи.:

1. Лазаревић, С. (у штампи). Тимско учење у функцији развоја бирократизоване организације као организације која учи. *Теме*. Универзитет у Нишу.
2. Петковић, М. и Лазаревић, С. (у штампи). Управљање интерорганизационим односима: Дизајн центра заједничких услуга, *Management*. Факултет организационих наука. Београд.

3. Лазаревић, С. (у штампи). Управљање каријером у спорту. *Sport- Science and Practice*. Висока спортска и здравствена школа. Београд.

Докторска дисертација кандидаткиње мр Снежане Лазаревић под насловом „Улога радних тимова у развоју организације која учи“ написана је на 350 страна. Структуру дисертације чине: Увод; два дела: први - Теоријски оквир рада који се састоји из три поглавља, и други део - Поступак и резултати истраживања са три поглавља; Закључак; Литература и Прилог, и сви ови елементи међусобно су повезани и чине једну складну и логичну целину. Дисертација садржи: 16 слика, 48 табела и 14 графикана (и у Прилогу 64 табеле), који омогућавају боље разумевање и дубље сагледавање теме која је предмет истраживања, али и доказују поједине тврдње постављених циљева и базичних хипотеза.

При изради дисертације коришћена је обимна и референтна литература (94 књиге, 31 чланак и интернет странице) из научних области: организација предузећа, организационо понашање, психологија група и учење.

2. Предмет и циљ дисертације

Предмет ове дисертације је да проучи и објасни улогу радних тимова у савременим организацијама и њихову улогу у процесу учења, са циљем да се унапреди основни модел њихових структура тако да се развије организациони потенцијал који ће створити услове за учење, развој вештина и трансфер знања.

У раду је кандидаткиња пошала од чињенице да су се, у свим сегментима друштва, десиле и да се перманентно дешавају велике промене, а да је управо у тим променама знање постало фактор од критичне важности за успех сваке организације. Стога се тежиште свих организационих промена ставља на учење, стицање нових и проширивање постојећих знања и вештина, развој способности, брз проток информација, развој тимске културе, системски начин размишљања, итд. Дисертација је имала за циљ да испита и проучи могуће механизме за изградњу и развој способности организације да се, без обзира на своју базичну организациону структуру, а у складу са захтевима промена у екстерној и интерној средини, континуирано прилагођава истим. Наиме, према ресурсној теорији, способност сваке организације је *diferentia specifica* у прилагођавању променама. Способност се огледа у потенцијалу и оријентацији на учење, стицање, генерисање, развој и трансфер знања. На тај начин, организације теже да развију карактеристике организације које учи. Организација која учи је релативно нов, и као такав млад, теоријски и примењен концепт организационог учења, и представља важно средство управљања променама у организацији, чиме постаје снажан фактор опстанка, развоја и ефикаснијег постизања организационих циљева.

Теоријско полазиште рада јесте учење да је за изградњу организације која учи неопходно обезбедити нужне претпоставке, као што су: тимски рад, системски приступ у менаџерским концептима управљања и вођења, нови ментални модели запослених, иновативна култура, и сл. Полазећи од прихваћених теоријских ставова да су тимови најефикасније организационе јединице које управљају процесима и задацима у организацији, фокус у овој дисертацији стављен је управо на тимове и њихову улогу у процесу учења. У том смислу, тежиште истраживања и анализе у дисертацији усмерен је на проучавање улоге радних тимова у развоју и функционисању организације која учи. То је захтевало да се у истраживању изврши анализа релевантне стручне литературе, на основу које је извршено систематизовање знања о концепту организације која учи, о тимовима и процесима изградње тима и управљања тимским процесима, а затим и о тимским структурама као суперструктурама које базичне моделе

структура чине pogodnim за промене, прилагођавање и учење. Теоријска литература је послужила као добар оквир за сагледавање улоге тимског рада у процесу учења, од индивидуалног, преко групног до организационог нивоа. Захваљујући прихваћеним теоријским концептима био је олакшан напор кандидаткињи да успешно повеже индивидуално и организационо учење и да на правиан начин успостави пресечне тачке између учења појединца (запосленог) и организације као ентитета. Посебно треба истаћи да су у дисертацији анализирани и проблеми са којима се менаџмент организације суочава у пракси, у процесу развоја организације са особинама учеће, тако да је недвосмислено јасно да овај млади концепт није у свим елементима неспоран, нити је у свим елементима довољно етаблиран. То заправо и не може бити другачије будући да се ради о тзв. мекој димензији менаџмента (коју чине запослени) које треба структурисати тако да се њихово понашање уклопи или "ураму" у неки од чврстих структуралних облика, тзв. hard димензија менаџмента.

Дисертација покрива два концепта менаџмента: тимски рад и организационо учење. У складу с тим, циљ кандидаткиње је био да истражи филозофију тимског рада и да налазе до којих је дошла покуша да инволвира у концепт организационог учења, да би показала како једна опште прихваћена филозофија о корисности тимског рада може бити у функцији развоја једне нове организационе структуре каква је организација која учи. То није било једноставно. Зато је дисертација имала своје опште и посебне циљеве. Општи циљ од кога се пошло у раду је да се одреди и анализира улога радних тимова и проблеми који се јављају у процесу развоја и функционисања организације која учи.

У складу са тим, истраживање је тако вођено да се одговори на питање које су претпоставке за развој и примену тимског рада и покаже његова улога у изградњи и функционисању организације која учи; затим који су то проблеми који се јављају у тим процесима и како тимско учење доприноси развоју организације која учи. Ослањајући се на праксу једне сложене домаће организације, у дисертацији се покушало објаснити на који начин је могуће организацију, чији је базични модел структуре бирократски, развити у организацију која ће имати карактеристике и особине "паметне организације", односно организације која учи.

Општи циљеви рада су усмерени на испитивање потребе постојања и улоге тимског рада и учења као једну од најважнијих карактеристика развијености модела организације која учи. Циљ је да се, теоријском и практичном анализом (анализа савремене литературе и емпијско истраживање конкретне организације методом студије случаја), покаже у којој мери су организације у српској економији прихватиле "нови стил организовања" у чијем фокусу се налази знање, и сходно томе, проценила улогу радних тимова и тимског учења у процесу њиховог организационог учења. На тај начин, било је могуће да се оцене стање, могућности и перспективе за успостављање и примену ефикаснијих модела организационе структуре предузећа у Србији, као претпоставке за њихово успешније пословање и повећање конкурентности српских предузећа и националне економије у целини.

Из експлицитно дефинисаних општих циљева, изведени су и конкретни посебни циљеви: (1) Да се изврши анализа и операционализује процес учења у тимовима и тимском раду и његове карактеристике у односу на утицај средине и прихваћеност тимског учења од стране чланова тимова и руководиоца у организацији, врсте и технике учења у тимовима, начин решавања проблема и доношење одлука, активност чланова тимова у процесу учења, и повезаност учења са радним процесима; (2) Да се сачини упитник за испитивање процеса учења у радним тимовима, у складу са идентификованим карактеристикама тимског учења; (3) Да се утврди кроз испитивање студије случаја у којој мери су организације у Србији напустиле традиционалну хијерархијску организациону структуру и прихватиле хоризонталну ("плитку") структуру, и тиме постале флексибилне организације, односно организације које уче,

прилагођене променама из екстерног и интерног окружења, или су једноставно само извршиле редизајнирање постојеће структуре надоградњом радних група и тимова, задржавајући особине постојећег модела традиционалне структуре; (4) Да се кроз испитивање конкретне организације дође до сазнања да ако организације код нас нису напустиле традиционалне моделе хијерархијске структуре (функционална, дивизионална, и сл.), да ли то значи да оне не уче; (5) Да допринесе бољем разумевању и сазнањима везаним за процес учења у радним тимовима, како би се створили услови за креирање таквог организационог дизајна, у којима би неговање тимског духа и културе подржали настанак и развој учеће организације; (6) Резултати истраживања треба да дају информације на основу којих би се створила основа за закључивање о врстама, облицима и техникама учења који доминирају у организацијама у Србији, и о могућностима примене и развоја концепта организације која учи.

3. Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању

Кандидаткиња мр Снежана Лазаревић је у свом истраживању, у складу са предметом и циљевима истраживања, дефинисала више истраживачких питања и поставила шест хипотеза које је у поступку истраживања проверавала.

За проверу *прве хипотезе, да је знање супериоран ресурс у савременим организацијама на којима се заснива њихова конкурентска предност*, у истраживању се пошло од проучавања и детаљне анализе релевантне теоријске литературе, као и референтних истраживачких студија на терену, у којима су садржани концепти односно истраживачки резултати који иду у прилог дефинисане хипотезе и као такви су добра подршка за тврдњу да је знање супериоран ресурс у савременим организацијама. Кандидаткиња се сагласила са ставовима водећих аутора из области организационог понашања, организационог учења и концепта организације која учи, да савремене организације у данашњем времену великих захтева и промена не могу да опстану ако не дају адекватан одговор на те промене. Под адекватним одговором подразумева висок ниво организационе флексибилности и апсорптивности, у чијем се центру налази оријентација на учење, стицање и генерисање нових и проширивање постојећих знања и вештина, примање и давање знања. Такође, истраживање које је спроведено на примеру домаће организације из области јавног сектора произвело је резултате који су недвосмислено потврдили да је и у домаћим организацијама знање препознато као супериоран ресурс. Испитани чланови тимова у овој организацији перцепирају своју организацију као организацију оријентисану на континуирано учење, схватајући да савремена организација заснива своју конкурентску предност на стицању знања, развоју способности и вештина. На тај начин, кандидаткиња је нашла подршку за прву хипотезу, не само у литератури, него и у пракси.

Друга хипотеза полази од става да *концепт организација која учи објашњава особине модела организационог учења, а не креира модел као такав*. На ову хипотезу надовезује се *трећа хипотеза*, која је са претходном повезана, да *бироократске организације нису априори организације које не уче, нити су дебиократизоване организације априори учеће организације*.

Оправданост постављања ових хипотеза проистиче из става да је свака организација у основи структурирана према једном од базичних модела организације или њиховим комбинацијама, и да те исте организације временом морају да се мењају, а то значи да уче, без обзира каква им је структура, па кандидат оправдано поставља ове хипотезе. Различити ставови у литератури, као и искуства у пракси су утицали да се овај неусаглашени простор и својеврсна празнина искористе за оригиналан научни

допринос кандидаткиње. Провера је ишла у правцу проучавања и анализи релевантне литературе, да би се различити ставови укрестили и поредили. На тај начин неусаглашени теоријски ставови су помогли да се у дисертацији јасно дефинише став кандидаткиње и да се емпиријским истраживањем у конкретној компанији (у даљем тексту Компанија "X") пронађу докази за оригиналан став да бирократија није априори неучећа, а да је дебиروقратизована структура априори учећа организација. На основу одговора добијених из упитника од чланова радних тимова, на основу анализе интервјуа са њиховим руководиоцима, анализом организационо правних аката и архивске грађе (Статут, Правилник о унутрашњој организацији, систематизацији радних места, монографија о развоју компаније), долази се до закључка да је Компанија "X" сложена, хијерархијски и бирократски организована, али да су сложене организационе јединице и сектори надограђени радним тимовима, а да неке искључиво функционишу у радном процесу као тимови у којима се одвија процес учења, обуке и усавршавања, размена и стицање нових знања и вештина, итд.

Кандидаткиња закључује да многе организације, као што је ова, за коју се може рећи да је типични представник велике и сложене организације на овим просторима, нису потпуно извршиле реструктурирање и редизајнирање организације. Међутим, и поред непотпуне организационе трансформације, оне су успеле да се развијају и прилагођавају променама на конкурентском тржишту, да повећавају своју ефикасност и перманентно задовољавају стално растуће потребе својих потрошача и корисника, што само потврђује чињеницу да су годинама опстајале на тржишту само захваљујући континуираном учењу. Оне су своје сложене структуре надоградиле ткз. суперструктурама- радним тимовима, у којима се одвијају процеси учења, стичу и трансферишу нова знања и вештине.

Овим се потврђују обе хипотезе (друга и трећа) да се бирократске (хијерархијски структуриране) организације не могу априори сматрати да су организације које не уче, већ да оне неговањем тимске културе, односно тимова, тимског рада и тимског учења само добијају особине организације која учи. Тако су оне, упркос својој структури и дизајну, прихватиле карактеристике организације која учи, што само дозвољава да се закључи да је организација која учи пре особина постојећег модела организационог дизајна, а не модел сам по себи.

Четврта је централна хипотеза у раду, у којој се дефинише да је рад у тимовима облик организовања у оквиру којег запослени сигурно уче, тако да су тимови базични фактор способности једне организације да учи, чиме она на тај начин побољшава своју ефикасност пословања.

Ова полазна хипотеза кандидата, подржана теоријским концептима великог броја истраживача, полази од претпоставке да су тимови основне организационе јединице у којима се одвијају процеси учења и места у којима се управља радним процесима и задацима. На основу научних сазнања, кандидаткиња је идентификовала и спецификовала проблеме које је дефинисала кроз облике понашања, у форми упитника са петостепеном скалом Ликертовог типа, за које се претпоставља да могу да објасне и разумеју процес учења у радним тимовима. Кандидаткиња је у дисертацији издвојила седам проблема које је означила као варијабле којима је испитивала радне тимове и учење у њима. Добијени подаци о радним тимовима и процесу учења у њима су анализирани и представљају главну основу за проверу ове хипотезе.

На основу резултата добијених из одговора испитаних чланова тима (9 радних тимова са укупно 79 испитаника) и на основу анализе интервјуа руководиоца тимова може да се закључи да у конкретној организацији у којој је вршено испитивање, где год радни процеси дозвољавају, рад се одвија у радним тимовима као основним организационим и радним јединицама. Запослени односно чланови радних тимова су прихватили рад у тимовима као важан облик организовања у којима се одвијају основни процеси учења,

стицања нових знања, решавања проблема кроз "дубље и темељније размишљање о проблемима", кроз слободну и брзу размену мишљења, информација и отворен разговор. Учење у тимовима више мотивише чланове да се више укључе, да уносе новине и промене у радне процесе, да износе нове идеје и сл. Резултати показују високу повезаност процеса учења у радним тимовима са радним процесима. На основу добијених резултата везаних за "врсте активности у процесу учења у тимовима", активности нису експлицитно идентификовани као процеси учења, али сви припадају когнитивним процесима: изношење различитих идеја, лакше долажење до решења, дискутовање о важним питањима и проблемима, спремност за прихватање новог начина рада и сл. Резултати засновани на овим тврдњама показују да су испитаници, на нивоу радних тимова, испољавали високе просечне вредности, чиме потврђују претпоставку да чланови тимова уче кроз слободно изражавање сопствених идеја и мишљења, другачије начине обављања послова, анализу сопственог и туђег мишљења итд.

Наведени резултати потврђују четврту хипотезу. Посебно је подржана резултатима добијеним у Компанији "X", у којој су радни тимови прихваћени од стране руководиоца и запослених и препознати као ефикасан начин учења, размене постојећих и генерисања нових знања. У овој компанији у тимовима се одвијају процеси организационог (тимског) учења, стицање нових вештина и способности, брзо информисање и трансфер знања, системско размишљање, уочавање и заједничко решавање проблема, што је недвосмислено утицало на континуирани развој организације. Тако су се тимови показали као добар начин развоја компанијских потенцијала и постали су примарни фактор способности организације да учи, што се у битној мери одражава на пораст ефикасности њеног пословања.

Пета хипотеза је гласила: процеси, врсте и технике учења у радним тимовима су специфични и различити.

За потврду ове хипотезе прикупљени су и анализирани ставови чланова тима о врстама учења и коришћењу њихових техника. Резултати су само делимично потврдили ову хипотезу, показујући да се тимови у погледу коришћења врсте и технике учења статистички не разликују значајно. То значи да чланови радних тимова имају сличан став у погледу коришћења стандардних врста и техника учења, односно да се у процесима учења у радним тимовима не користе специфичне или различите врсте и технике учења. Добијени резултати су у складу са теоријским поставкама креатора концепта организације која учи, да су у свим тимовима основне врсте и технике учења: дискусија, дијалог, размена идеја и мишљења, заједничко решавање проблема итд.

У шестој хипотези, кандидаткиња полази од става да су тимови важна полуга менаџерског know how у развоју организације која учи.

Ову хипотезу кандидаткиња проверава посредно, закључујући на основу свих емпиријских резултата добијених кроз испитивање дефинисаних варијабли (за које су подаци прикупљени путем упитника), као и анализом података добијених из интерјуа са руководиоцима. Полазећи од чињенице да је Компанија током свог постојања расла и развијала се, и да је морала да тржишно вреднује свој интелектуални капитал, захтевала је од запослених перманентно стицање новог знања и проширивање постојећег. Знање је постало њен најважнији ресурс развоја, опстанка и задовољства својих корисника. Кроз развој и процес сталног учења у Компанији, уз прихватање организационих промена и трансформација, формирање радних тимова као основних радних јединица у којима запослени стичу, генеришу и трансферишу нова знања, менаџери Компаније схватили су значај и улогу радних тимова. Помоћу тимова и процеса који се у њима дешавају, менаџери с правом констатују да они представљају

њихово важно средство помоћу којег знају и могу да утичу на већу ефикасност, али и на целокупни развој организације, чиме се само потврђује и шеста хипотеза.

4. Кратак опис садржаја дисертације

Дисертација кандидаткиње мр Снежане Лазаревић представља комплексан, добро структурисан и концептуално проблемски постављен истраживачки рад о актуелној теми, који је кандидаткињи омогућио да дође до оригиналних научних резултата и закључака. Дизајн истраживања је зналачки постављен, дефинисани су предмет и циљ истраживања, основне и посебне хипотезе, и одабрана адекватна методологија научног истраживања и анализе проучена.

Истраживање у дисертацији је ишло у два смера. У првом је била анализа релевантне литературе, теоријских концепата, анализа примера из праксе на темељу којих су истраживачи, не само из теорије него и праксе, као успешни консултантни (Сенге, Гарвин и други) развили концепт и креирали модел организације која учи, да би се укрштањем и поређењем различитих ставова, одредили ставови за потребе овог истраживања, што је изнето у првом делу рада. Други смер истраживања се односи на анализу студије случаја конкретне Компаније "X", која је послужила као истраживачки објекат за спровођење поступка истраживања и проверу хипотеза.

Дисертација је конзистентно структурирана, тако да је чине: Увод, два дела, Закључак, Литература и Прилог.

Први део дисертације под насловом *Теоријски оквир рада* састоји се из три поглавља:

1. Концепт и дефинисање организације која учи (ОКУ),
2. Радни тимови и тимски рад у организацији, и
3. Улога радних тимова у организацији која учи.

У првом поглављу кандидаткиња образлаже теоријске, ситуационе и развојне факторе који су довели до појаве концепта организације која учи. Полазећи од концепта организационог учења, кандидаткиња одређује и дефинише концепт организације која учи, детаљно га анализира износећи карактеристике, основне елементе, организациони дизајн, и практичну примену и корист од примене овог концепта. Посебно је анализирано савремено схватање улоге и места лидера у овом концепту.

У овом делу рада се анализирају теоријски концепти најпознатијих истраживача, твораца и заговорника овог концепта Сенгеа, Гарвина и Тисена, чији су теоријски ставови помогли да се аргументовано подрже одређени ставови у дисертацији.

Теоријске чињенице експлициране у овом делу рада, дозволиле су кандидаткињи да постави питање: Да ли је организација која учи нов модел организационе структуре или је карактеристика постојећег модела?

Друго поглавље дефинише радне тимове и њихов значај у развоју савремене организације. Детаљно се говори о карактеристикама и врстама радних тимова и разлици између група и тимова, уз детаљно изношење важних, са теоријског и практичног аспекта, димамичких процеса у радним тимовима. У том контексту, кандидаткиња се бави питањима формирања и развоја тимова, фазама у њиховом развоју, величине и састава, вођства, и кохезије у радним тимовима.

Указује се на факторе који су значајни за ефикасно и ефективно функционисање радних тимова, као и на недостатке и ограничења тимова и тимског рада.

Треће поглавље је централно за овај рад, јер говори о улози радних тимова и њиховој функцији у развоју организације која учи. У првом делу ове главе дефинише се појам процеса учења и његова функција, затим се износе основне теорије учења – инструментално учење, социјалне теорије учења, когнитивистички приступ учењу, теорије учења одраслих, и врсте и облици учења. У посебном делу овог поглавља говори се о учењу и образовним потребама запослених у организацији, детаљно се описују модели више аутора (Сенгеа, Колба, Фраја, Ганжа) природе процеса учења у организацији која учи.

Облици и начини учења у организацији која учи су врло јасно саопштени, а њихов значај повезан са данас круцијалним питањем управљања људским ресурсима.

Методе и технике учења у тимовима у организацији која учи су детаљно описане – дијалог, групна дискусија (радни састанци, делфи група), учење вештина, брејнсторминг (brainstorming), овладавање вештинама како да раде заједно и др., истакнут је њихов значај, начин и поступак извођења, што има посебан значај за практичан рад у организацијама које уче. На крају овог дела, сумирају се релевантни фактори повезаности организације која учи и учења у радним тимовима као кључни фактор развоја организације која учи и као важна менаџерска полуга у преобликовању карактеристика модела организационе структуре, да би се из постојећег традиционалног модела развио модел организационог учења и учеће организације.

Други део дисертације се састоји из три поглавља:

1. Предмет и поступак истраживања,
2. Студија случаја: Компанија "X", и
3. Резултати, ограничења и импликације рада.

У првом поглављу другог дела дисертације, детаљно је одређен предмет рада, циљеви истраживања, и дефинисана су истраживачка питања и хипотезе.

У овом делу рада описане су истраживачке методе и технике (упитник, интервју, анализа историјата и развој компаније, опсервација), које су омогућиле да се дође до резултата заснованих на емпиријским подацима, а који су затим статистички обрађени и анализирани.

Како је централно питање рада улога радних тимова у развоју организације која учи и став да су радни тимови основне организационе јединице у којима се одвија процес учења, на основу литературе и сазнања из области учења, проучени су фактори који могу да утичу на рад тимова и процес учења у њима. У том широком простору могућих фактора спецификовано је шест основних (изворних) варијабли, које су биле предмет истраживања у Компанији "X".

За испитивање ових варијабли конструисан је посебан упитник (дат у Прилогу дисертације) који је креиран као петостепена скала Ликертовог типа за испитивање ставова чланова тима (79 испитаних чланова тима). Поред овога, сачињен је структурирани упитник за потребе интервјуа руководиоца Компаније (10 руководиоца).

Друго поглавље другог дела рада обухвата студију случаја Компаније "X" која представља "објекат истраживања" у овој дисертацији. У овом делу детаљно је описано истраживање са свим поступцима, контактима, њеном организационом структуром и другим релевантним подацима, који су претходили емпиријском испитивању. Испитаници у овом истраживању били су чланови радних тимова одређених радних процеса, у оквиру одређених организационих јединица. Анализирани тимови, имају особине радних тимова. Од већег броја радних група које постоје у Компанији, изабрано је девет (9) који су међусобно повезани у радни оперативни процес. У оквиру тих процеса, постоје и други бројни стални радни тимови и тимови привременог

карактера (стручни тимови, комисије, посебне радне групе, одбори и сл.). Иако Компанија има сложену хијерархијску организациону структуру са карактеристикама бирократског (функционалног) модела, она као таква не утиче негативно на тимове и тимски рад, чиме се само закључује да ова организација традиционално негује тимску културу, јер радни тимови имају кључну улогу у ефикасној реализацији њених оперативних процеса. Постојећи радни тимови су препознатљиви носиоци реализације свих дефинисаних циљева и задатака, а њихово ефикасно функционисање је предуслов испуњавања основне мисије Компаније -"Поуздано, стабилно и доступно у простору и времену пружање услуге корисницима система..., под економским најповољнијим и еколошким прихватљивим условима".

Треће поглавље овог дела дисертације обухвата обраду података и интерпретирање добијених резултата, Обрада података је обављена на више нивоа на нивоу: *целог узорка, радних тимова, изворних и изведених варијабли и појединачних тврдњи*.

За изворне варијабле на нивоу целог узорка израчунате су разлике у односу на критеријумске варијабле (пол, радни стаж, године старости, стручна спрема). Статистички обрађени резултати су коректно анализирани и интерпретирани. Због различитог броја тврдњи у варијаблама израчунате су изведене вредности за сваку варијаблу и на нивоу целог узорка и на нивоу радних тимова. Са десет руководиоца радних тимова обављени су појединачни и групни интервјуи, са структурираним питањима, а резултати интервјуа су квалитативно анализирани. Добијени резултати су анализирани и интерпретирани на стандардизован начин, који подразумева методологију научног истраживања и анализе

У овом делу рада, у оквиру посебног поглавља, указано је на ограничења рада и проблеме који су се појавили у припреми и у току израде дисертације. Такође, систематизована су отворена питања која могу бити предмет будућих истраживања, било као индивидуални или пројектни истраживачки задатак. Организација која учи предсавља концепт за будућност иако је већ две деценије предмет бројних истраживања. Управо релативно млада прошлост и крхка садашњост коју прате неусаглашеност ставова у академској заједници, наговештавају да ће концепт ОКУ бити још дуго актуелан у будућности. Научна коректност кандидаткиње огледа се и у томе што искрено и отворено указује на проблем избор метода, одабир организације, могућност дозволе истраживања у жељеној организацији итд. Сложеност проблема и потреба за мултидисциплинарним приступом истраживаног проблема захтевала је да се посебна пажња посвети техникама за прикупљање података. У том смислу, упитник који је креирала за потребе овог истраживања, са одговарајућим допунама, методолошком и статистичком стандардизацијом, може да буде користан инструмент у будућим истраживањима и у другим организацијама. Тиме је кандидаткиња значајно олакшала посао будућим истраживачима.

У закључку су сумирани резултати истраживања и степен потврђености постављених хипотеза.

Упоредном анализом садржаја, литературе и резултата магистарске тезе и докторске дисертације кандидаткиње, комисија је закључила да међу њима постоје суштинске тематске, методолошке и садржајне разлике, као и да постоји занемарљиво мало преклапања, **те да се садржај докторске дисертације разликује знатно више од захтеваних 2/3 у односу на садржај магистарске тезе.**

Методе које су примењене у истраживању

За реализацију истраживања, проверу хипотеза и постављених циљева истраживања, и доношењу закључака, коришћене су аналитичко-синтетичка метода, индуктивно-дедуктивна метода и метода студије случаја (case study).

Прве две методе су коришћене у свим фазама истраживања, а нарочито у првом делу рада у процесу анализе релевантне литературе. У овој фази израде, коришћене су и методе анализе садржаја докумената, компаративна метода и др.

Главна метода која је у изради дисертације коришћена је студија случаја. У оквиру овог метода, да би се прикупили сви релевантни подаци, коришћено је више техника за прикупљање података: упитник, интервју, анализа документације, статистичке технике. За потребе овог истраживања сачињена су два структурирана упитника.

Главни Упитник садржи 65 тврдњи или исказа за испитивање ставова и мишљења, који су структурирани у неколико блокова-целина за испитивање спецификованих варијабли у складу са циљевима и потребама провере постављених претпоставки о којима је било речи. Испитаници-чланови тимова требало је да одговоре на сваку тврдњу кроз понуђене одговоре о степену слагања или неслагања, на петостостепеној скали вредности Ликертовог типа: од става уопште се не слажем (вредност 1) до става потпуно се слажем (вредност 5).

Поред ове, коришћена је и техника структурираног интервјуа, са јасно структурираним питањима. За потребе анализе, коришћена су организационо правна акта Компаније и монографија о развоју. Боравком у Компанији, забележени су и други елементи, симболичке, бихејвиоралне и семантичке природе, који имају јасне поруке значајне за истраживану тему (уређење радног простора и простора за састанке, понашање запослених и руководиоца, језик који се користи у комуникацији, и сл.).

5. Остварени резултати и научни допринос дисертације

Резултати истраживања до којих се у дисертацији дошло применом наведене методологије јасно су показали у чему се огледа супериорност примене концепта организације која учи. Наиме, савремене организације не могу опстати у времену великих захтева и промена ако у фокус не ставе стицање и проширивање знања и вештина, развој способности, генерисање и трансфер информација, идеја, знања итд.

Резултати овог истраживања су понудили објашњење како тај концепт може да се имплементира и у организацијама на нашим просторима.

У дисертацији је анализом релевантне литературе и на основу емпиријских података на терену, недвосмислено доказано да су тимови најефикаснији облик организовања у којима се управља процесима, задацима и резултатима, и у којима се одвија процес учења.

У раду је доказано да тимови као облик суперструктуре могу да допуне конвенционалне (традиционалне) моделе организационе структуре и да се на тај начин сваки од тих модела може прилагодити захтевима учења и трансфера знања. То значи да тимови и тимски рад, и у хијерахијски структурираним организацијама, могу да буду надградња стварајући на тај начин услове за континуирано учење и прилагођавање интерним и екстерним променама. Добијени емпиријски резултати у раду показали су да се то може постићи уколико менаџмент организације разуме филозофију и значај тимова и тимског рада, и уколико ствара и развија такву организациону климу и културу у којој ће се подстицати тимске вредности- мотивисање запослених као чланова тима да уче, размењивање искуства, знања, идеја и информација, усвајање тимских улога, развијање технике тимског учења и правила тимског рада. На тај начин

стварају се услови за континуирано учење на свим нивоима, и повећава продуктивност и ефикасност пословања организације. Другим речима, истраживање је показало да бројни фактори утичу на тимски рад, а преко њега и на могућност увођења концепта организационог учења. Резултати теоријске анализе су јасно указали на међузависност бројних фактора, на којима се у теорији инсистира, и без којих организација по концепту организације која учи не би била концептуално заокружена.

Резултати добијени на основу истраживања у Компанији "X", која је типичан представник велике, бирократски организоване организације на нашим просторима, дозвољавају да се закључи да и многе друге бирократски организоване организације на нашим просторима нису извршиле у потпуности организациону трансформацију (реструктурише и редизајнирање), и нису постале "плиће" организације. Међутим, упркос том организационом "недостатку", оне су се годинама развијале, унапређивале своје пословање, повећавале своју ефикасност и ефективност, задовољавале стално растуће потребе клијената, чиме су успешно одолевале променама у променљивом и нестабилном окружењу, и на тај начин доказале да успешно опстају на тржишту захваљујући континуираном учењу и стицању знања. Делимично редизајнирање и реструктурирање подразумева надоградњу радних група и тимова (на постојеће сложене организационе јединице и секторе) у којима се одвијају радни процеси, стичу нова знања и вештине, слободно размењују искуства, мишљења и нове идеје, што доказује да традиционалне хијерархијске структуре, с једне стране, задржавају своје добре стране (ред, дисциплина, ефикасност), а с друге, уважавају потребе и захтеве савременог пословања (системско размишљање, тимско учење, брза размена идеја, ставова и информација), што само доказује да и такве организације могу да буду, и често јесу, учеће организације.

Овим се потврђују две важне полазне претпоставке, а као значајан научни допринос: прво, да бирократске (хијерархијски структуриране) организације нису а приори организације које не уче, већ напротив да оне имају традицију и негују тимски рад и тимско учење, чиме добијају епитет организације која учи, и друго, да је организација која учи пре особина постојећег организационог модела, а не посебан модел као такав.

Наравно, овај закључак треба прихватити са резервом, будући да је изведен из праксе једне организације. За његову генерализацију била би неопходна анализа више студија случаја (multicase studies), односно провера на примеру већег броја организација овакве и сличне организационе структуре.

Резултати ове дисертације дају значајан допринос теоријској литератури, посебно у српској академској заједници, али истовремено имају и велику практичну вредност, која се огледа у експлицитним и имплицитним порукама за менаџмент, пре свега државних јавних предузећа у Србији, али и осталих организација које су у приватном власништву. ОКУ је показатељ да је дошло до радикалних промена, стратегијске, когнитивне и бихејвиоралне природе. У свим тим процесима домаће компаније су на пола пута, с тога су поруке ове дисертације за њих од велике користи. У складу са одговорима на дефинисана истраживачка питања и потврђене хипотезе, добијене су значајне информације о потреби да се изврше трансформације у структури и дизајну свих организација које почивају на знању, што значи да се може дати препорука да организације и на овим просторима морају да прихвате концепт организације која учи да би опстале.

Истраживање у овој дисертацији даје допринос тумачењу разлога зашто прихватање и спровођење промена у организацији, у фокус интересовања ставља процес учења и

знање, и зашто су тимови и тимски рад најефикаснији облик развоја организације која учи. Повезано са овим, резултати имплицитно указују колико је потребно учинити napora у првцу трансформације организације која учи, у којој су радни тимови основни радни процеси у којима се стичу знања и вештине, и који омогућавају управљање знањем у организацији.

Такође, истраживање је доказало да се не треба увек одрећи и одбацити добре стране строго хијерархијске и бирократизоване структуре, него у оквиру већ постојеће структуре, извршити "надоградњу" са тимовима, па сходно томе, применити модел тимског рада и тимског учења.

У складу са променама из екстерног и интерног окружења, као и то да су учење и знање кључне речи у данашњем пословању, и да је управљање знањем и радним процесима најважније питање, теоретичари и практичари сматрају да је улога тимова и тимски рад најважнији фактор успеха у новој организацији. С обзиром да емпиријских истраживања о овим питањима код нас нема, а да се у литератури наводе студије случаја светских компанија и организација које су извршиле трансформацију и прихватиле и примениле концепт организационог учења и на њему заснован концепт организације која учи, значајан допринос овог рада је да се, на основу анализе ставова водећих аутора и конкретног истраживања студије случаја на нашим просторима, укаже на њихову могућу изводљивост, потребне претпоставке за његову примену и одрживост у условима одређене националне културе и окружења. Резултати до којих се дошло анализом коришћене литературе представљају користан оквир и својеврсни водич за домаће компаније како да се прилагођавају савременим трендовима и да у глобализованом окружењу успешно послују. Истраживање на терену је показало да су, обзиром на особине српске националне културе, радни тимови ефикасан инструмент учења и трансфера знања који треба да буде препоручен менаџменту организација у Србији. Заправо, организације у српској економији треба да, афирмишући тимове и тимски рад, унапреде процесе учења, вредност знања, повећавају своје перформансе, што представља императив конкурентности у условима глобализације пословања.

Посебан научни допринос дисертације огледа се у идентификовању фактора који утичу на учење у радним тимовима и начина како радни тимови утичу на превођење организације од модела са особинама бирократске структуре у модел са особинама организације која учи. Они су дефинисани као варијабле: *организациона средина, процеси учења у тимовима, врсте и технике учења у тимовима, врсте активности чланова тимова у току учења, решавање проблема и доношење одлука у тимовима, проблеми који се јављају у току учења, повезаност учења са радним процесом*. У складу са овако дефинисаним варијаблама креиран је упитник који испитује ове факторе учења, односно сегменте процеса учења у радним тимовима. Овај упитник се може сматрати оригиналним доприносом дисертације, будући да сличан инструмент за испитивање утицаја тимова на развој организације која учи не постоји, те да као такав представља оригинални допринос кандидаткиње. У даљем научно истраживачком раду може се очекивати да кандидаткиња уложи додатни напор и да изврши допуне и корекције овог упитника, тако да се добију његове метријске карактеристике-поузданост, валидност, диференција итд., да исти стандардизује и постане широко прихваћен и коришћен инструмент, што би олакшало и истраживачима и менаџменту организација да утврде у којој мери је њихова организација трансформисана и оријентисана на тимски рад и учење у тимовима. У дисертацији је јасно показано на који начин треба мењати организацију предузећа да би се постигло слагање између фактора и модела организационе структуре, у циљу постизања кључних организационих особина модела-флексибилност и абсорптивност. Успешно су повезана два најактуелнија концепта у савременом менаџменту и организацији: концепт тима и концепт учења. Кандидаткиња није имала у литератури готове моделе. Напротив,

индивидуалним напорима уз коришћење научно утемељене методологије, успела је да између истих успостави логичну везу и да унесе нову перспективу у изучавање ових концепата, могућностима и претпоставкама њихове имплементације у праксу савремених организација. Научна коректност и поштовање принципа етичности у научном истраживању су евидентни у овој дисертацији. Сви извори су коректно навођени. Резултати емпиријских истраживања која су спроведена у Компанији "X" наведени су транспарентно. Истовремено, научна ригорозност је подразумевала и одређену резерву у погледу закључака до којих је дошла, свесна чињенице да је тема комплексна и да индивидуални истраживачки рад, који је укључио један пример за анализу, не може произвести резултате који ће бити довољно поуздани за генерализацију закључака.

6. Закључак

На основу претходних оцена завршене дисертације и основних елемената садржаних у Пријави исте, која је одобрена од стране Наставно-научног већа, Комисија са задовољством може да закључи да је дисертација Снежане Лазаревић урађена према критеријумима и захтевима који се постављају пред ову врсту рада, да је урађена у складу са одобреном Пријавом, те да представља самостално и оригинално научно дело. Комисија оцењује да су се стекли услови за јавну одбрану докторске дисертације **мр Снежане Лазаревић**, под насловом **”Улога радних тимова у развоју организације која учи”** и предлаже Наставно-научном већу Факултета да исту одобри.

У Београду, _____ године.

Чланови Комисије:

др Добривоје Михаиловић, редовни професор
Факултет организационих наука Универзитета у Београду

др Младен Чуданов, доцент
Факултет организационих наука Универзитета у Београду

др Мирјана Петковић, редовни професор
Економски факултет Универзитета у Београду