

Primljeno/Submitted: 23.4.2024.
Prihvaćeno/Accepted: 9.10.2024.

Pregledni rad
Review paper

JEL Classification: C63, L86, M12, O33

EVALUACIJA I NAGRAĐIVANJE TIMSKIH PERFORMANSI U USLOVIMA SAVREMENOG POSLOVANJA: VEŠTAČKA INTELIGENCIJA I IMPLIKACIJE ZA LIDERE I MENADŽERE

EVALUATING AND REWARDING TEAM PERFORMANCES IN CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT: ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND IMPLICATIONS FOR LEADERS AND MANAGERS

Jelena Lukić Nikolić*

Katarina Knežević**

SAŽETAK

Cilj ovog rada je da ukaže na ključne pristupe koji se primenjuju u procesima evaluacije i nagrađivanja timskih performansi u uslovima savremenog poslovanja. Dobro koncipirani sistemi evaluacije i nagrađivanja timova i timskog rada doprinose znatno boljim rezultatima i kreiranju timova visokih performansi. U radu je sprovedeno kabinetsko i empirijsko istraživanje. Rezultati kabinetskog istraživanja su pokazali da su ključna merila timskih performansi produktivnost tima, kvalitet obavljenog posla, kvalitet komunikacije, stepen saradnje u timu, inovativnost tima, broj uspešno rešenih konflikata i stopa fluktuacije u timu, dok su ključni pristupi nagrađivanja timskog rada dodeljivanje jednakog novčanog iznosa svim članovima tima, dodeljivanje različitih iznosa u zavisnosti od doprinosa članova tima i dodeljivanje različitih iznosa u zavisnosti od osnovne zarade članova tima. Empirijsko istraživanje u kojem je učestvovao jedan tim lider kompanije koja se bavi razvojem softvera pokazalo je da je uloga tim lidera od presudne važnosti za uspešno funkcionisanje tima i njegove visoke performanse.

Ključne reči: organizaciono ponašanje, timski rad, sistem nagrađivanja, liderstvo, veštačka inteligencija

ABSTRACT

The aim of this paper is to emphasize the key approaches that may be applied in the processes of evaluating and rewarding team performances in the contemporary business environment. Well-designed systems for evaluating and rewarding teams and teamwork

* Vanredni profesor, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija, e-mail: jelena.lukic@mbs.edu.rs

** Student, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija, e-mail: kknezevic03@hotmail.com

contribute to significantly better results and the creation of high-performance teams. Desk and empirical research was conducted in the paper. The results of the desk research showed that the key measures of team performance are team productivity, quality of work performed, quality of communication, degree of cooperation in the team, team innovation, successfully resolved conflicts and turnover rate in the team, while the key approaches to rewarding teamwork are awarding an equal amount of money to all team members, awarding different amounts depending on team members' contributions and awarding different amounts depending on team members' base salary. Empirical research in which a team leader of a software development company participated showed that the role of the team leader is of crucial importance for the successful functioning of the team and its high performance.

Keywords: organizational behaviour, teamwork, reward system, leadership, artificial intelligence

UVOD

Sistem evaluacije i nagrađivanja performansi u savremenim uslovima poslovanja treba prilagođavati novom konceptu koji je sve zastupljeniji u poslovnoj praksi a koji se zasniva na timovima i timskom radu. Članovi svih timova treba da budu adekvatno nagrađeni za realizaciju timskih rezultata i timskih ciljeva. Nagrada koju članovi tima dobijaju predstavlja odgovor na njihov rad, trud, zalaganje i ostvarene rezultate a ima za cilj da ih motiviše da dobro rade i u budućnosti. Generalno posmatrano, sve nagrade koje dobijaju članovi tima se mogu podeliti na materijalne i nematerijalne. U materijalne nagrade spadaju direktne nagrade u vidu novca i indirektne nagrade u vidu raznih vrsta beneficija kao što su dodatno penziono osiguranje, životno osiguranje, službeni automobil, službeni telefon i slično (Milojević i Đorđević, 2012). Nematerijalne nagrade obuhvataju pohvale zaposlenih, priznanja, poštovanje, uvažavanje, status, izazovne zadatke i projekte, dodatnu pažnju koju lider poklanja članu tima, mogućnost da članovi tima samostalno vode projekat, uključivanje članova tima u proces donošenja odluka, fleksibilno radno vreme, mogućnosti rada na daljinu i slično (Lukić Nikolić, 2021). Ovi nematerijalni vidovi nagrađivanja u poslednjim godinama sve više dobijaju na značaju jer je sve veći broj zaposlenih, posebno onih mlađih, koji teže ovim vidovima nagrađivanja.

Posmatrajući timove i timski rad kao savremeni oblik organizovanja u mnogim kompanijama, treba istaći da postoje brojni faktori koji utiču na stepen motivisanosti timova da ostvaruju visoke performanse. To su novac, plaćene kotizacije, davanje većih ovlašćenja i odgovornosti, definisanje ambicioznih ali istovremeno i realnih ciljeva, obezbeđenje adekvatnih resursa i sredstava za rad, ohrabrivanje i podsticanje takmičarskog duha, kreiranje interesantnih i stimulativnih radnih zadataka i pružanje povratnih informacija i pohvala članovima tima za dobro obavljen posao (Green, 2003). U savremenim uslovima poslovanja, nova tehnološka dostignuća imaju veliku ulogu u timovima i timskom radu. Veštačka inteligencija pruža brojne prednosti timovima. Pre svega, ona im omogućava da se bolje razvijaju i da timske procese i aktivnosti realizuju na znatno bolji i kvalitetniji način. Isto tako, veštačka inteligencija je svoju primenu pronašla i u procesima evaluacije i nagrađivanja timskih performansi. Sistemi nagrađivanja timova zasnovani na primeni veštačke inteligencije su još

uvek relativno novi, a istraživanje ove teme može da pomogne u procesu njenog boljeg razumevanja i sagledavanje mogućnosti za praktičnu primenu.

Rad je strukturiran na sledeći način. Posle uvoda je prikazana metodologija sprovedenog istraživanja i opisane su primenjene metode. Nakon toga su prikazani rezultati kabinetskog i empirijskog istraživanja, dok je poseban naslov posvećen diskusiji dobijenih rezultata i ključnim implikacijama za lidere i menadžere. U zaključku su prikazani ključni rezultati, ograničenja rada, kao i predlozi za buduća istraživanja na ovu temu.

1. METODOLOGIJA

Cilj ovog rada je da pruži odgovor na sledeća istraživačka pitanja:

- 1) Koji su ključni pristupi koji se primenjuju u procesu evaluacije timskih performansi u uslovima savremenog poslovanja?
- 2) Koji su ključni pristupi koji se primenjuju u procesu nagrađivanja timskih performansi u uslovima savremenog poslovanja?
- 3) Na koji način tim lideri mogu da procene efikasnost i efektivnog tima i njegove performanse?

Da bi se došlo do odgovora na gore navedena pitanja, u ovom radu je pre svega primenjeno kabinetsko istraživanje postojeće literature iz oblasti menadžmenta i organizacionog ponašanja, sa posebnim osvrtom na menadžment ljudskih resursa i timove i timski rad. Pregledom literature, njenom sintezom i analizom, u radu je dat sistematski pristup sagledavanja mogućih pristupa u evaluaciji i nagrađivanju timova i timskog rada iz više različitih perspektiva, posebno imajući u vidu uslove savremenog poslovanja.

Pored kabinetskog istraživanja, u radu je sprovedeno i empirijsko istraživanje u kojem je tokom marta 2024. godine učestvovao jedan tim lider iz kompanije koja se bavi razvojem softverskih rešenja. U empirijskom istraživanju je primenjen spisak pitanja po preporukama Holpp-a (2014) koja imaju za cilj da identifikuju stepen uspešnosti timova i timskog rada. Ta pitanja su formulisana u formi odgovora Da/Ne i detaljno predstavljena u Tabeli 1 u okviru naslova koji je posvećen rezultatima istraživanja.

2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

2.1. Pristupi u evaluaciji timskih performansi

Praksa je pokazala da timovi imaju sposobnost da postignu više nego što bi se postiglo individualnim radom. Samim tim, timske performanse odnose se na performanse koje ostvaruje ceo tim, a ne njegovi pojedinačni članovi (Lazarević i Lukić Nikolić, 2024). U praksi nije lako kreirati uspešan sistem evaluacije timskih performansi jer se timovi sastoje od većeg broja pojedinaca sa heterogenim znanjima, veštinama, stavovima, željama i interesima. Međutim, oni moraju međusobno da komuniciraju, saraduju i da koordiniraju svoj rad da bi ostvarili zajednički cilj.

Evaluacija timskih performansi je značajna jer omogućava da se identifikuju timske snage i slabosti, zatim potreba za obukama članova tima, problemi i uska grla u funkcionisanju

tima, mogući načini za unapređenje rezultata rada i mogući načini za postizanje većeg stepena saradnje, poverenja i kohezije.

Kod evaluacije timskih performansi je važno da tim deli zajedničke ciljeve. Zatim, važno je da budu postavljeni jasni timski ciljevi. I na kraju, potrebno je izabrati više pristupa evaluacije performansi koji će biti usmereni na dugoročni rast i razvoj tima (Aguinis, 2013). U tom kontekstu, postoje četiri ključne komponente za evaluaciju timskih performansi (MacBryde i Mendibil, 2003):

- 1) timska efektivnost;
- 2) timska efikasnost;
- 3) učenje i razvoj u timu;
- 4) zadovoljstvo članova tima.

U praksi je, međutim, ustanovljeno da su ključna merila koja utiču na timske performanse (Lazarević i Lukić Nikolić, 2024):

- produktivnost – količina posla u predviđenom vremenskom periodu;
- kvalitet obavljenog posla – timovi visokih performansi imaju visok kvalitet rada i uvek teže boljim rezultatima;
- tok, kvalitet i učestalost komunikacije – otvorena, nedvosmislena i česta komunikacija između članova tima dovodi do timova visokih performansi;
- stepen saradnje u timu – timovi s većim stepenom saradnje ostvaruju bolje performanse;
- stepen inovativnosti članova tima;
- broj uspešno rešenih konfliktnih situacija u timu;
- stopa fluktuacije članova koji čine tim.

Preporuke su da se izabere do pet različitih pokazatelja timskih performansi jer bi veći broj pokazatelja doveo do rasipanja energije, resursa i vremena (Salas i sar., 2017). Same podatke koji će se koristiti za proces evaluacije treba prikupiti iz više različitih izvora. To mogu biti izveštaji o radu članova tima, ocene drugih članova tima, posmatranje ponašanja članova tima i evaluacija realno ostvarenih ciljeva. U praksi je najbolji pristup onaj koji kombinuje kvantitativne i kvalitativne podatke.

Napretkom savremene tehnologije, u praksi se sve više koristi veštačka inteligencija za evaluaciju timskih performansi. Primenom veštačke inteligencije moguće je da se na znatno bolji i precizniji način evaluira svaki segment i svaka komponenta u ostvarenim performansama članova tima. Pored toga, veštačka inteligencija omogućava da se znatno češće sprovodi proces evaluacije članova tima na objektivan način i da im se pruži pravovremena povratna informacija o ostvarenim performansama.

U odnosu na tradicionalne metode evaluacije timskih performansi, primena veštačke inteligencije donosi brojne prednosti, među kojima su (Kleinberg i sar., 2018):

Objektivnost i smanjena pristrasnost: Algoritmi veštačke inteligencije mogu da analiziraju velike količine podataka, uključujući brojne kvantitativne pokazatelje i kvalitativne povratne informacije, kako bi pružili nepristrasne ocene timskih performansi. Na taj način se kroz objektivan pristup smanjuju predrasude i svaka moguća subjektivnost koja može da bude prisutna u tradicionalnim sistemima evaluacije koje sprovode ljudi.

Mogućnost praćenja performansi u realnom vremenu i pravovremeno delovanje: Sistemi evaluacije timskih performansi koji su zasnovani na veštačkoj inteligenciji imaju

moгуćnost da u realnom vremenu prate interakciju tima i njegov napredak ka realizaciji ciljeva. Ovo omogućava timovima da identifikuju oblasti i područja za poboljšanje i da izvrše neophodna prilagođavanja na vreme.

Identifikovanje i fokusiranje na ključne indikatore performansi: Algoritmi veštačke inteligencije mogu da analiziraju složene skupove podataka kako bi identifikovali najrelevantnije pokazatelje koji doprinose uspehu tima. Ovo omogućava organizacijama da se fokusiraju na najkritičnije indikatore performansi i razviju adekvatne strategije i pristupe za povećanje efektivnosti tima.

2.2. Pristupi nagrađivanja timova i timskog rada

Nakon što se sprovede evaluacija timskih performansi, potrebno je pristupiti procesu nagrađivanja. Pregledom literature, identifikovana su sledeća tri pristupa u procesu nagrađivanja timova i timskog rada. To su (Kinicki i Fugate, 2018):

- **Nagrađivanje vidljivih rezultata** kao što su količina proizvoda, broj pruženih usluga, ostvareni prodaja i profit. Ključne prednosti nagrađivanja vidljivih, konkretnih rezultata su: objektivnost, visoka motivisanost i usmerenost timova na realizaciju definisanih ciljeva. Sa druge strane, nedostaci su u tome što nemaju svi poslovi merljiv (vidljiv) rezultat i orijentisanost timova na što bolje kratkoročne rezultate. Takođe, ne treba izgubiti iz vida da nekada rezultati zavise od eksternih faktora na koje timovi ne mogu da utiču.
- **Nagrađivanje ponašanja članova tima** – kreativnost, nova idejna rešenja i predlozi, timski rad, saradnja i preuzimanje inicijative. Ključne prednosti nagrađivanja ponašanja članova tima su u primenljivosti ovog kriterijuma na bilo koju vrstu posla i ukazivanje članovima tima na to da ne smeju da se fokusiraju samo na vidljive rezultate zanemarujući druge oblike ponašanja i delovanja koji mogu da izazovu pojavu brojnih pozitivnih efekata. Nedostatak je u tome što ovo nagrađivanje može da bude subjektivne prirode i ne može da se primeni u poslovima u kojima ne postoji mogućnost posmatranja ponašanja članova tima.
- **Nagrađivanje stanja** – nagrade su povezane s dužinom rada i pozicijom članova tima u organizaciji. Ključne prednosti nagrađivanja stanja su u tome što članovi tima koji su dugi niz godina u istoj organizaciji bivaju nagrađeni za svoju lojalnost, odanost i stečeno iskustvo (tacitna znanja). Nedostatak ovog pristupa nagrađivanju je u tome što se nagrađuju pokazatelji koji nisu u vezi s ostvarenim rezultatima i ponašanjem članova tima.

U procesu dodele nagrada, moguće je primeniti tri različita pristupa (Martocchio, 2017).

1) Svim članovima tima dodeljuje se jednak novčani iznos nagrade.

Ovaj način timskog nagrađivanja pojačava saradnju i razmenu informacija unutar tima. Međutim, iste nagrade date svim članovima tima mogu stvoriti nezadovoljstvo i lošu atmosferu, i to posebno ukoliko postoje članovi koji znatno više rade i doprinose, i članovi koji zabašavaju. Dugoročno, ovaj vid nagrađivanja može da izazove nezadovoljstvo i smanjenu produktivnost u timu.

2) Članovima tima dodeljuju se različiti iznosi u zavisnosti od njihovog doprinosa i dodeljenih uloga, tako da ključni članovi tima dobijaju veće podsticaje od članova koji

obavljaju manje važne poslove. Ovaj vid nagrađivanja vrednuje intenzitet pojedinačnog doprinosa. Međutim, njegov nedostatak je u tome što pojedini članovi tima mogu da se fokusiraju na ostvarenje što boljeg rezultata na štetu celog tima i timskog duha. Neke organizacije pribegavaju delimičnoj isplati novčanog bonusa koji je povezan s individualnim rezultatom, a delimično s timskim rezultatom.

3) **Članovi tima dobijaju različite novčane iznose u zavisnosti od njihove osnovne zarade.**

Ovim načinom nagrađivanja timski bonus raspodeljuje se na pojedinačne članove tima u proporciji prema njihovoj osnovnoj zaradi. Tako, zaposleni na višim pozicijama imaju veću osnovnu zaradu i dobijaju i veće nagrade, odnosno ostvaruju veći timski bonus.

Jedan od novijih pristupa, koji se sve više primenjuje u praksi, jeste uključenje članova tima u proces koncipiranja sistema nagrađivanja. Učešće članova tima u koncipiranju, diskusiji i odabiru sistema nagrađivanja povećava šansu da će nagrade biti adekvatne i pravedne, a istovremeno se postižu zadovoljstvo, motivisanost i angažovanost članova tima (Lazarević i Lukić Nikolić, 2024).

Pored evaluacije timskih performansi, veštačka inteligencija može da se primenjuje i u domenu nagrađivanja. Primena veštačke inteligencije omogućava tačnu i objektivnu merljivost performansi i njihovu povezanost sa nagradama, bez mogućnosti za greške i favorizovanje određenih pojedinaca. Na ovaj način, zaposleni dobijaju nagrade shodno svom realnom zalaganju, radu, trudu i performansama. Isto tako, algoritmi veštačke inteligencije mogu da analiziraju velike količine podataka, uključujući individualne preferencije, stilove rada i dostignuća, kako bi prilagodili sisteme nagrađivanja i priznanja svakom članu tima. Ovaj personalizovani pristup neguje jaču emocionalnu vezu između zaposlenih i organizacije, što dovodi do povećane angažovanosti i zadovoljstva poslom (Gupta, 2023). Međutim, očekivanja zaposlenih se stalno menjaju, što implicira da i sistemi nagrađivanja moraju da se prilagođavaju i uvažavaju promenjena očekivanja zaposlenih. Veštačka inteligencija može da se primeni na dinamičan način za kreiranje fleksibilnijih, prilagodljivijih i personalizovanih programa nagrađivanja koji zadovoljavaju promenljive potrebe savremene radne snage koja ima sve veća očekivanja od svojih poslodavaca. Ipak, treba imati u vidu da nekada primena veštačke inteligencije može da dovede i do negativnih aspekata, kao što su zanemarivanje empatije i osećanja. Samim tim, veštačku inteligenciju treba primenjivati oprezno, uzimajući u obzir sve relevantne činjenice.

2.3. Rezultati empirijskog istraživanja

U istraživanju je tokom marta 2024. godine učestvovao jedan tim lider u kompaniji koja se bavi razvojem softverskih rešenja. Cilj je bio da se na jednostavan način kroz 10 pitanja koja je definisao Holpp (2014) identifikuje da li postoje određeni problemi u funkcionisanju tima kako bi se ti problemi otklonili, a timske performanse poboljšale. Tim lider u svom timu ima 5 članova i svoje odgovore je davao imajući u vidu funkcionisanje tima. Rezultati su prikazani u Tabeli 1.

Tabela 1. Odgovori tim lidera na tvrdnje vezane za funkcionisanje tima

<i>R.br.</i>	<i>Pitanje</i>	<i>Da</i>	<i>Ne</i>	<i>Dodatno pojašnjenje tim lidera</i>
1	Da li članovi tima razumeju svrhu postojanja tima, misiju i ciljeve?	✓		Kao tim lider, na početku sam održao sastanak na kojem sam ukazao na svrhu, misiju i ključne ciljeve koje treba realizovati.
2	Da li članovi tima mogu da doprinesu razvoju svrhe, misije i ciljeva tima?	✓		Članovi tima su birani tako da svojim znanjima i veštinama mogu da pruže značajan doprinos i realizuju postavljene ciljeve.
3	Da li članovi tima dele zajednički pristup i posvećenost svrsi tima?	✓		Članovi tima imaju iste ciljeve i vrednosti i samim tim imaju visok stepen posvećenosti prilikom realizacije zadataka.
4	Da li članovi tima osećaju da mogu da ostvare svrhu tima uz podršku i resurse koji su im dostupni?	✓		Redovno procenjujem da li tim ima potrebne resurse, sredstva, opremu i potrebnu podršku za realizaciju ciljeva.
5	Da li je tim razvio sopstvene operativne norme i timske procese?	✓		Tim je nakon izvesnog vremena počeo da razvija sopstvene operativne norme i timske procese kako bi najefikasnije i najefektivnije ostvario postavljene ciljeve.
6	Da li su članovi tima često odsutni s timskih sastanaka?		✓	Članovi timova ne odsustvuju s timskih sastanaka jer su svesni njihovog značaja i uloge. Štaviše, članovi aktivno učestvuju na svim sastancima i daju svoje komentare i sugestije.
7	Da li se u timu nalazi osoba koja koristi svoj autoritet i poziciju da bi uticala na ostatak tima?		✓	Svaki član tima ima jednaka prava i ravnopravnu poziciju u odnosu na druge članove u timu.
8	Da li će očekivani ishod rada tima imati negativan uticaj na neke članove tima?		✓	Tim ima zajednički cilj, bez negativnih efekata po pojedine članove tima.
9	Da li neki članovi tima pokušavaju da preuzmu uloge koje su izvan opsega uloga koje su im već dodeljene?	✓		Dešava se da pojedini članovi tima žele da dobiju dodatne uloge i zadatke i da se dokažu i pokažu kako bi napredovali.
10	Da li se od članova tima očekuje da rade u timu i da istovremeno izvršavaju druge	✓		Priroda posla je takva da se od članova tima zahteva da izvršavaju i druge obaveze koje su predviđene na njihovom radnom mestu.

obaveze predviđene njihovim radnim mestom?			
--	--	--	--

Izvor: istraživanje autora, 2024

Drugi cilj tokom intervjua bilo je da se utvrdi da li se u datoj kompaniji primenjuje veštačka inteligencija i da li tim lider planira da je primenjuje u procesima evaluacije i nagrađivanja timskih performansi. Rezultati intervjua su prikazani u Tabeli 2.

Tabela 2: Odgovori tim lidera na pitanja o veštačkoj inteligenciji i njenim potencijalima za evaluaciju i nagrađivanje timskih performansi

<i>Pitanja</i>	<i>Odgovori</i>
Da li se u kompaniji primenjuje veštačka inteligencija?	Ne, ali je planu uvođenje sistema veštačke inteligencije u prvom kvartalu 2025. godine.
Na koji način planirate da primenite sisteme veštačke inteligencije za evaluaciju timskih performansi?	Sada imamo poteškoće da sakupimo sve podatke koji mogu da budu od koristi za adekvatnu i sveobuhvatnu evaluaciju timskih performansi. Plan je da pomoću sistema veštačke inteligencije vršimo evaluaciju 360 stepeni i da obuhvatimo sve segmente rada zaposlenih kako bi na pravi način ocenili njihove performanse.
Na koji način planirate da primenite sisteme veštačke inteligencije za nagrađivanje timskih performansi?	Koncipiranje sistema nagrađivanja zaposlenih koji rade u timu zahteva dosta vremena i energije, posebno u poslednjih nekoliko godina jer svaki zaposleni ima različita očekivanja i želje. Pomoću sistema veštačke inteligencije planiramo da na znatno bolji i precizniji način odredimo pojedinačne preferencije svakog člana tima i da shodno tome prilagodimo vrstu nagrada.

Izvor: istraživanje autora, 2024

3. DISKUSIJA I IMPLIKACIJE ZA LIDERE I MENADŽERE

Rezultati kabinetskog istraživanja ukazuju na to da postoji više načina za evaluaciju timskih performansi. Ipak, među ključnim merilima timskih performansi ističu se produktivnost tima, kvalitet obavljenog posla, kvalitet komunikacije, stepen saradnje u timu, inovativnost tima, broj uspešno rešenih konflikata i stopa fluktuacije u timu. Nakon evaluacije sledi sistem nagrađivanja timskih performansi. Rezultati kabinetskog istraživanja su pokazali da postoji nekoliko različitih pristupa među kojima su dodeljivanje jednakog novčanog iznosa svim članovima tima, zatim dodeljivanje različitih iznosa u zavisnosti od doprinosa članova tima i dodeljivanje različitih iznosa u zavisnosti od osnovne zarade članova tima.

Rezultati empirijskog istraživanja su ukazali na ulogu i značaj tim lidera u procesu evaluacije timskih performansi. Tim lider je taj koji treba da na sveobuhvatan način pristupi procesu evaluacije svog tima i identifikuje mogućnosti za unapređenje rada tima. Tim lider koji je učestvovao u ovom istraživanju ima dobar pristup u vođenju tima jer pokazuje istinsko

zalaganje i brigu za svoje članove tima, pružajući im jasne smernice i instrukcije u svim segmentima rada.

Sprovedeno istraživanje u ovom radu ukazuje na nekoliko važnih činjenica koje mogu biti od koristi liderima i menadžerima. Načelno posmatrano, nagrađivanje u timovima slično je individualnom nagrađivanju, s tom razlikom što svaki član tima dobija dodatnu nagradu za izvršenje timskog cilja. Samim tim, ciljevi se postavljaju na nivou tima, a ne pojedinca. Timovi mogu dobiti nagradu zbog zadovoljstva kupaca, poboljšanja kvaliteta proizvoda i usluga, povećanja produktivnosti, poštovanja rokova, smanjenja troškova i slično. Nagrađivanje timova ima nekoliko prednosti, među kojima su jačanje timskog duha i celokupnih timskih rezultata zbog pojave novih ideja, kreativnih rešenja i bolje efikasnosti. Pored toga, sa napretkom i razvojem tehnologije, posebno veštačke inteligencije, dolazi do brojnih promena u domenu organizacionog ponašanja i menadžmenta ljudskih resursa. Jedna od promena je upravo u procesu evaluacije i nagrađivanja timskih performansi u kojima veštačka inteligencija može da ima veliki značaj i uticaj, pre svega u preciznijem, boljem, tačnijem i sveobuhvatnijem procesu evaluacije svih komponenti ostvarenih performansi članova tima, a zatim i u adekvatnom dodeljivanju nagrada za ostvarene performanse.

Sa druge strane, važno je da lideri i menadžeri budu svesni da u praksi postoje i određeni nedostaci timskog nagrađivanja. To su (Galetić, 2015):

- pojedini timovi su ponekad skloni ponašanjima koja su štetna za uspeh cele organizacije jer okupljaju najbolje zaposlene i odbijaju prijeme novih članova da ne bi pokvarili uspeh tima;
- javlja se neprijateljska atmosfera ako članovi tima dobijaju iste nagrade, a njihov trud i zalaganja se razlikuju;
- nemoguće je da se zaobiđu članovi tima koji nastoje da po svaku cenu realizuju sopstvene interese i ciljeve, koji se ponekad razlikuju od timskih.

Na kraju, korisno je osvrnuti se na ključne preporuke prilikom koncipiranja sistema nagrađivanja timskih performansi. Da bi sistem nagrađivanja timskih performansi bio efikasan potrebno je da bude ispunjeno sledeće (Bogićević Milikić, 2020).

- 1) Spoljna pravednost – sistem nagrađivanja mora članovima tima da ponudi jednaku ili barem približno jednaku zaradu koju, za isti rad, imaju članovi u uporedivim timovima.
- 2) Unutrašnja pravednost – razlike u osnovnim zaradama članova tima treba da odražavaju razlike u složenosti poslova koje članovi tima obavljaju.
- 3) Individualna pravednost – nagrađivanje posebnih doprinosa članova tima u ostvarenju organizacionih ciljeva treba da isprati definisanje ukupne individualne zarade.
- 4) Jasnoća i transparentnost kriterijuma i procesa nagrađivanja – sistem nagrađivanja treba da bude javan, jasan, nedvosmislen i adekvatno predočen svim članovima tima.
- 5) Stabilnost i pouzdanost – sistem nagrađivanja ne treba često menjati. On treba da bude stabilan, a njegove promene moraju da budu pažljivo sprovedene i unapred najavljene.
- 6) Formalizacija – sistem nagrađivanja treba da bude formalizovan odgovarajućim pravilnikom i politikom nagrađivanja članova tima.
- 7) Diferenciran pristup – sistem nagrađivanja treba da omogući da se uzmu u obzir specifičnosti poslova i potrebe različitih grupa i timova.

Uvažavanjem navedenih preporuka, menadžeri i lideri mogu da koncipiraju sistem nagrađivanja koji će dovesti do nastanka timova visokih performansi.

ZAKLJUČAK

U ovom radu je ukazano na ključne pristupe koji se primenjuju u procesu evaluacije i nagrađivanja timskih performansi u uslovima savremenog poslovanja. Na osnovu sprovednog kabinetskog istraživanja koje je obuhvatilo istraživanje sekundarnih podataka (objavljenih knjiga, radova, članaka, izveštaja) ukazano je na to da dobro koncipirani sistemi evaluacije i nagrađivanja timskih performansi doprinose znatno boljim rezultatima i kreiranju timova visokih performansi. Empirijsko istraživanje u kojem je učestvovao jedan tim lider kompanije koja se bavi razvojem softvera pokazalo je da je uloga tim lidera od presudne važnosti za uspešno funkcionisanje tima i njegove visoke performanse. Na evaluaciju i nagrađivanje timskih performansi u velikoj meri utiče i primena veštačke inteligencije, donoseći brojne prednosti (tačnost, objektivnost, učestalost, sveobuhvatnost, pravovremenost) što pozitivno utiče na motivisanost i angažovanost članova tima, a posledično i na timske performanse.

Rezultati prikazani u ovom radu mogu biti od koristi za akademsku zajednicu, ali i za poslovnu praksu, pre svega za lidere i menadžere organizacija. Na osnovu pregleda postojeće literature, akademska zajednica ima polaznu osnovu za dalje proučavanje ove teme. Na jednom mestu su sistematizovani i prikazani ključni pristupi evaluacije i nagrađivanja timova. Sa druge strane, lideri i menadžeri savremenih organizacija koje su sve više zasnovane na timovima i timskom radu imaju korisne informacije, preporuke i savete u pogledu pristupa koje mogu da primene. Takođe, ukazano je na ulogu i značaj koji veštačka inteligencija može da ima u procesima evaluacije ali i nagrađivanja timskih performansi.

Glavno ograničenje ovog rada je u tome što je u procesu intervjuisanja učestvovao samo jedan tim lider jedne kompanije. Međutim, imajući u vidu značaj teme i korisnost prikupljenih podataka, može se zaključiti da su ovakva istraživanja neophodna u akademskoj literaturi, ali i poslovnoj praksi. Tim lider koji je učestvovao u ovom istraživanju ostavio je dodatan komentar da je tokom odgovaranja na pitanja dobio ideje za neke nove pristupe u domenu timskog liderstva koje sprovodi. Samim tim, sprovedeno istraživanje je imalo pozitivan indirektan uticaj koji će zasigurno unaprediti kvalitet i stil timskog liderstva u ovoj kompaniji. Preporuka je da buduća istraživanja na ovu temu obuhvate znatno veći broj tim lidera, ali i članova tima, kao i da se pripremi i plasira upitnik koji će biti usmeren na sistem evaluacije i nagrađivanja timskih performansi.

LITERATURA

1. Aguinis, H. (2013). Performance management. Boston: Pearson.
2. Bogićević Milikić, B. (2020). Uvod u menadžment ljudskih resursa. Beograd: CID Univerzitet u Beogradu Ekonomski fakultet.
3. Galetić, L. (2015). Kompenzacijski menadžment. Upravljanje nagrađivanjem u poduzećima. Zagreb: Sinergija.
4. Green, G. (2003). Developing Teams. Oxford: Capstone Publishing Limited.
5. Gupta, V. (2023). How AI is revolutionising employee rewards and recognition. Dostupno na: <https://hrme.economicstimes.indiatimes.com/news/workplace/how-ai-is-revolutionising-employee-rewards-and-recognition/104358734>
6. Holpp, L. (2014). Upravljanje timovima. Zagreb: Mate d.o.o.

7. Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational Behavior. A Practical, Problem-Solving Approach*. New York: McGraw-Hill Education.
8. Kleinberg, J., Ludwig, J., Mullainathan, S., & Sunstein, C. R. (2018). Discrimination in the Age of Algorithms. *Journal of Legal Analysis*, 10(1), 113-174.
9. Lazarević, S., Lukić Nikolić, J. (2024). *Timovi i timski rad – upravljanje timskim procesima*. Beograd: Visoka sportska i zdravstvena škola.
10. Lukić Nikolić, J. (2021). *Angažovanost zaposlenih sa organizacionim ponašanjem i menadžmentom ljudskih resursa*. Beograd: Visoka škola modernog biznisa.
11. MacBryde, J. C., & Mendibil, K. (2003). Designing performance measurement systems for teams: theory or practice. *Management Decision*, 14(8), 722–733. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740310496233>
12. Martocchio, J. J. (2017). *Strategic Compensation. A Human Resource Management Approach*. New Jersey: Pearson.
13. Milojević, R., i Đorđević, B. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Niš: Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
14. Salas, E., Reyes, D. L., & Woods, A. L. (2017). The Assessment of Team Performance: Observations and Needs. In: Von Davier, A., Zhu, M., Kyllonen, P. (Eds.), *Innovative Assessment of Collaboration. Methodology of Educational Measurement and Assessment*. Springer, Cham.