



PRISTUPI UPRAVLJANJU PERFORMANSAMA TIMA U INDUSTRIJSKIM KOMPANIJAMA

TEAM PERFORMANCE MANAGEMENT APPROACHES IN INDUSTRIAL COMPANIES

Yousef Mohamed Ali Ramadan

Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla“ Univerzitet, Beograd, Srbija

Milija Bogavac

Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla“ Univerzitet, Beograd, Srbija

Nada Živanović

Poslovni i pravni fakultet, „Union – Nikola Tesla“ Univerzitet, Beograd, Srbija

©MESTE

JEL kategorija rada: **M11, M12**

Apstrakt

Savremeno poslovanje industrijskih organizacija podrazumeva nove pristupe upravljanja performansama tima koji pomažu u razvoju i implementaciji novih programa i novih projekata. Istraživanja pokazuju da u praksi postoji mnogo alternativnih pristupa i principa koji označavaju razliku između neuspeha i uspeha poslovanja tima. Sintetizovanjem nauke i prakse dolazi se do skupa principa koji predstavljaju pristup održivog upravljanja performansama tima i efikasnom procesnom filozofijom menadžmenta tima organizacije. U ovom radu se daju osnove uspešnih pristupa timskoj organizaciji i njihovim performansama koje donose relevantne pokazatelje za menadžersko poslovanje industrijskih kompanija. To je poslovna strategija za postizanje poboljšanja na tržištu i održivosti poslovanja u dugoročnom periodu. Svaka uspešna organizacija koristi merenje performansi tima za poboljšanje poslovne uspešnosti i postizanje više strateških ciljeva u kontinuitetu. Uspešni timovi nikada ne gube iz vida strateške ciljeve performansi. Cilj je, da menadžeri spoznaju, da su merljivi rezultati performansi tima potrebni za demonstriranje uspeha i za uspešnu kombinaciju značajnih kriterijuma, kao što su smanjenje neprofitabilnog rada, stalno podsticanje tima za povećanje prihoda i udela na tržištu, obezbeđenje dugoročnog opstanka, kontinualno poboljšanje performansi tima, razvoj i implementacija novih proizvoda i usluga itd. U industrijskim preduzećima je od posebnog značaja, realizovanje kvalitetnog upravljanja efikasnim performansama tima u procesu proizvodnje, kroz kontinualni proces, a ne samo kao kratkoročni događaj. Fleksibilni pristupi upravljanja performansama tima, podrazumevaju

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Nada Živanović

profesorkanada@yahoo.com

sprovedenje glavnih procesa kojima se identifikuju svi važni faktori u organizacionim sistemima, počev od faktora internog i eksternog okruženja, kao i materijalnih i ljudskih faktora.

Ključne reči: Performanse tima, upravljanje, pristupi, industrijske kompanije, kvalitet, proizvodnja.

Abstract

The modern business of industrial organizations implies new approaches to team performance management that help in the development and implementation of new programs and new projects. Research shows that in practice there are many alternative approaches and principles that mark the difference between team failure and business success. Synthesizing science and practice lead to a set of principles that represent an approach to sustainable team performance management and an effective process management philosophy of the organization's team. This paper provides the basics of successful approaches to team organization and their performance that bring relevant indicators for the management of industrial companies. It is a business strategy to achieve market improvements and business sustainability in the long run. Every successful organization uses team performance measurement to improve business performance and achieve multiple strategic goals in continuity. Successful teams never lose sight of strategic performance goals. The goal is for managers to realize that measurable team performance results are needed to demonstrate success and for a successful combination of important criteria, such as reducing unprofitable work, constantly encouraging the team to increase revenue and market share, ensuring long-term survival, continuous improvement of team performance, development and implementation of new products and services, etc. In industrial companies, it is of special importance to realize quality management of efficient team performance in the production process, through a continuous process, and not just as a short-term event. Flexible approaches to team performance management involve the implementation of major processes that identify all important factors in organizational systems, starting from the factors of the internal and external environment, as well as material and human factors.

Keywords: Team performance, management, approaches, industrial companies, quality, production.

1 UVOD

Koncepcija savremenog poslovanja industrijskih organizacija sistematizuje naučna i praktična dostignuća u oblasti upravljanja performansama tima koja vode ka poslovnom uspehu na konkurentskom tržištu u dugoročnom periodu poslovanja. Pristupi efikasnog upravljanja u proizvodnoj industrijskoj kompaniji sastavljenoj od različitih struktura zaposlenih i timski orijentisanoj je imperativ budućeg uspeha i složenih formi savremenog poslovanja.

U osnovi, u menadžmentu se nastavlja tradicionalni rast i razvoj poslovnog uspeha kroz 4 glavne kategorije upravljanja (Armstrong & Baron, 2011):

- I. planiranje,
- II. delovanje,
- III. nadziranje i
- IV. pregledanje.

Dati koncept je odavno poznat u nauci i praksi, kao sistem upravljanja performansama - Performance Management System (PMS), koji su razvili naučnici Radnor i Lovell (2003). Ovaj koncept je našao primenu za kombinovane sisteme koji uključuju:

1. Merenje performansi i
2. Upravljanje performansama tima.

Iako novi pojam objedinjuje ova dva, on ne ističe razlike između dva odvojena pojma. Međutim, neke publikacije se odnose na ta dva pojma pojedinačno, i objašnjavaju načine razlikovanja i razdvajanja ova dva pojma.

U literaturi se opisuje koncept upravljanja učinkom tima kao: planiranje, delovanje i praćenje performansi. Na primer Born, Mills, Platts i Nili (Bourne, Mills, Platts, & Neely, 2003) navode, da se organizacije više fokusiraju na: poboljšanje performansi tima i merenje performansi tima. U literaturi se ukazuje na pristup sistema izbalansirane karte BSC (Balanced Scorecard).

Balanced scorecard (BSC) je poslovni okvir koji se koristi za praćenje i upravljanje strategijom organizacije koja strukturira timski ostvarene rezultate. Na primer, kada se rezultati sprovedu u okviru BSC, ključni pokazatelji govore o tome, da li su ostvareni ili neostvareni sopstveni ciljevi, i da li su na dobrom putu za ostvarenje budućih ciljeva kao temelj dobrog pristupa merenja performansi tima.

Koncept BSC su razvili Robert Kaplan i David Norton iz poslovne škole Harvard kombinujući finansijske i nefinansijske faktore. Cilj je bio da se pruže menadžerima tačne informacije u vezi s

aktivnostima koje se ne temelje samo na finansijskim merama, već i na organizacionim i menadžerskim veštinama upravljanja (Radnor & Lovell, 2003).

Tom prilikom Kaplan i Norton su grupisali ostvarene svoje mere u četiri grupe, poznate i kao perspektive razvoja. Svaka perspektiva sadrži i mere koje nadopunjuju i kombinuju tradicionalne finansijske mere sa strategijama poslovanja na bazi uspešnosti tima. Date četiri perspektive su:

- operativne mere,
- interni proces,
- zadovoljstvo kupaca,
- inovacije i učenje.

Na osnovu analize primene datih perspektiva Kaplan i Norton (1993) navode da uravnotežena tablica rezultata „pruža rukovodiocima sveobuhvatan okvir koji prevodi strateške ciljeve kompanije u koherentan skup mera performansi tima“, što se često u industrijskom poslovanju naziva „sistemom strateškog upravljanja“ (Bourne, Mills, Platts, & Neely, 2003).

Za uspeh svake industrije je od velike važnosti: **kako izmeriti performanse tima**, kao glavnog pokretača svih procesa i aktivnosti unutar proizvodnog i poslovnog procesa u industrijskoj proizvodnji. Mera performansi prepoznata je kao vitalni aspekt u regulisanju efikasnosti članova

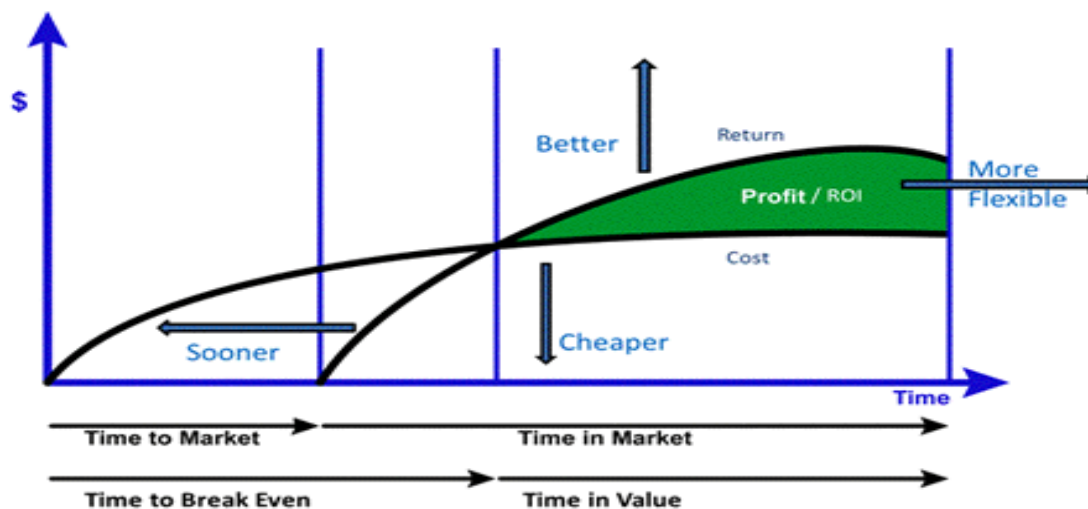
tima koja pruža osnovu za nadgledanje i kontrolu svih inženjerskih, menadžerskih i drugih aktivnosti unutar kompanije (Singh & Sur, 2018) (Kaplan & Norton, 1993).

2 ULOGA MENADŽMENTA U EFIKASNOM MERENJU PERFORMANSI TIMA

Istraživanja u oblasti menadžmenta u domenu merenja performansi tima, koristi se za procenu performansi pojedinaca koji učestvuju u timskom radu, kroz realizaciju svih aktivnosti unutar industrije. Performanse tima imaju mnoštvo značenja i mogu se odnositi na **ulaze** u procese proizvodnje, odnosno, na korišćene *resurse za uspešan rad tima*, kao i na **izlaze** odnosno, *spособnosti i veštine tima* za kvalitetnu proizvedenu uslugu i proizvode, kao i za ostvarene rezultate tima.

Uloga menadžmenta u efikasnom pristupu merenja performansi tima ima značajnu ulogu, koji aktivnosti sprovodi kroz spoznaju kod korišćenja: *intuitivne metode* koja mu koristi za prepoznavanje onoga, *šta treba meriti i kako ga izmeriti?*

Slika 1. prikazuje rezultate koji donose poboljšanja kod efikasnog pristupa merenja performansi tima (Singh & Sur, 2018)



Slika 1. Fokus na poboljšanja performansi

Izvor: (Singh & Sur, 2018)

Fokus poboljšanja performansi je dato u funkciji vremena (Time) i ostvarenog uspeha meren u \$. Prikazano vreme (time to market) govori o vremenu upotrebljenog za tržište i vremenu provedenom na tržištu (Time in market).

Slika pokazuje da je potrošeno vreme ni na gubitku ni na dobitku (Time to Break Even), dok je ostalo vreme rezultiralo vrednostima (Time in Vale). U preseku krivih vide se rezultati ostvareni **pre** (Sooner). Ispod krive koja označava zeleno

polje dati su troškovi (Cost) i padajući troškovi (Cheaper).

Zeleno polje označava ostvareni profit i bolje rezultate kojima se teži - iznad krive zelenog polja strelica gore, (Better). Cilj je, da se ostvaruje povratak na dobre rezultate (Return) i na još fleksibilnije pristupe visokom profitu, strelica na izlazu iz zelenog polja (More Flexible).

3 CILJEVI UPRAVLJANJA PERFORMANSAMA TIMA

Proces **upravljanja** performansama tima danas je od presudnog značaja za efikasno i kvalitetno funkcionisanje sistema organizovanja u industriji. Izražava se kroz sistemsku percepciju svakog učesnika tima u njegovom doprinosu i uspehu industrije na tržištu. Praksa pokazuje, da je merenje performansi tima proces koji je usmeren na ostvarivanje ciljeva poslovanja, odnosno na utvrđivanje: *koliko su uspešno organizacije ili pojedinci postigli svoje ciljeve i strategije.*

Poslovanje u složenom vremenu globalizacije i sve konkurentnijem poslovnom okruženju govori, da je ključno pitanje meriti uspešnost timskog rada, čiji se rezultati usklađuju sa organizacijskim resursima, aktivnostima i procesima kako bi se postigli glavni ciljevi organizacije relevantni za ukupan uspeh.

Značaj upravljanja timskog rada i njihovih performansi, posmatrano kroz date kategorije se ogleda u sledećem:

- U efikasnoj usredsređenosti na dugoročne ciljeve koji inkorporiraju dugoročni strateški pogled na industrijsku procesnu organizaciju i
- U postizanju relevantnih mera uspešne proizvodnje.

Takođe je merenje performansi tima korisno za postavljanje standarda kako bi se uporedile prakse drugih organizacija (benčmarking), što može pružiti konzistentnu smernicu za upoređivanje unutarnjih promena, kao i praćenje uloženi napora za njihovo poboljšanje.

Sušтина je, da istraživanja doprinose značaju primene procesa merenja performansi tima, kao ključ upravljanja njihovim performansama i sinergetskog informacijskog sistema za procenu performansi, kao i procesa za identifikovanje tj. onoga što treba meriti i kako meriti.

U istraživanjima na velikom broju primera u praksi, kroz analize rada tima, otkriva se da manje od 10 % timova može se smatrati „timovima ostvarivanih visokih performansi“, dok 40 % timova koji su istraživani su disfunkcionalni, odnosno bez dovoljne motivacije i zalaganja. Preostalih 50% deluje uobičajeno, ne proizvodeći više od inkrementalnih (postepeno povećavajućih rezultata).

Kako istraživanja govore, timovi visokih performansi su nepredvidivi, što se tiče kontinualnog unapređenja. Menadžment ima redovni zadatak da stalno razume i shvati ključne važnosti kod trenutnog stepena timskog rada u kompaniji. To se može izmeriti pomoću povoljnog načina pokazanog u praksi, a to je:

1. *Pregledati područja u kojima se izvrsni timovi odlično snalaze.*

Srž takvih timova je efikasna i zdrava kultura u kojoj je sigurno, biti uspešan, inovirati ideje doprineti izgradnji ideja i korisnih predloga kolege za razvoj poslovnih i proizvodnih procesa. To su ljudi koji se međusobno podstiču na stvaranje novih mogućnosti za uspešan rad i kreativna rešenja koja obezbeđuju uspeh i veliki profit. Takvi timovi jedni drugima odgovaraju za ishode i ponašanje tokom rada. Oni redovno usklađuju svoje mišljenje oko donesenih odluka i usredsređuju se na rezultate.

U industrijama postoje veliki broj menadžera koji procenjuju svoje timove, analizirajući ostvarene pokazatelje, kao što su: postizanje ključnih rezultata na vreme, ili u funkciji finansijskih mera povezanih s ukupnim ciljem tima. Kad su ove mere dostupne na ovaj način, znači da su timovi radili uspešno već duže vreme.

2. *Merenje interakcije između pojedinaca u timu.*

Nema uspešnog tima u industrijskoj proizvodnji, niti timovi mogu da napreduju kada njihovi članovi nisu kolegijalni niti ljubazni jedni prema drugima. Menadžer za to istraživanje treba da odvoji vreme, da ih posmatra i da u potpunosti shvati odakle potiču članovi tima. Važno je znati, kako proširiti njihove ideje kao i ideje drugih članova tima kako bi stvorili nove strategije za koje se prethodno mislilo da su nemoguće. Te

interakcije mogu da se izmere tako što menadžer treba da zabeleži, koliko je pozitivnih ili ohrabrujućih komentara nasuprot negativnim ili ponižavajućim komentarima koji se najčešće plasiraju tokom redovnih sastanaka.

Praksa govori, da je shvatanje menadžmenta da su negativne emocije mnogo snažnije od pozitivnih, kada timovi sa visokim performansama prikazuju razmere između 3 i 7 (tada su pozitivni a negativni što se tiče emocija). Sve iznad 8 signalizira harmoniju i izbegavanje rešavanja teških problema, dok razmere ispod 1 daje znakove da su neuspešni i nefunkcionalni timovi.

3. Rešavanje konflikata nastalih u timova.

Ovo je tehnika koje rešava mnoge sukobe koji mogu biti zastrašujući za uspeh kompanije, i treba ga uvek izbeći po svaku cenu. To je naročito važno, kada se javljaju negativni ili borbeni sukobi u kojem su članovi tima lično napadnuti, ili ako neki članovi imaju kategoričan stav:

- „iniciran na ceni rada“,
- „kada se potencira sopstveni put kojim se ide“ ili
- „kada su loši faktori autoputa“.

Cilj je, da se u kompanijama u potpunosti izbegava sukob u timu, što znači da se ne sme dogoditi takvo suočavanje sa destruktivnim izazovima koji zaista treba biti rešeni na

početku, odnosno uništeni u samom korenu svog nastajanja. Timovi visokih performansi, temeljno razgovaraju o tome kao nepovoljnim i nepotrebnim i po svaku cenu kritičnim izazovima, i otvoreno razmenjuju svoja iskustva i ideje kako bi pronašli najbolje moguće rešenje za neopravdani i nepredviđeni mogući uzrok konflikata. U većini slučajeva to je neprijatnost o kome niko nije razmišljao da će se dogoditi.

U celini posmatrano, takve situacije bi mogle loše uticati na celokupnu kulturu, stilove vođenja, odgovornosti, povratne informacije i komunikaciju firme sa okruženjem. Učinak tima je u jakoj interakciji sa tim područjima, a u većini slučajeva je neophodan reinženjering koji bi omogućio da se pokrene promena u vođstvu na kulturnim osnovama organizacije. Kod mnogih poslovnih praksi, izgradnja i održavanje visoko uspešnih timova mora započeti s liderom.

4. Vodeći računa o strateški važnom zadatku lidera, nakon procene nivoa performansi timova, treba da se započne složeni posao, a to je utvrđivanje osnovnih uzroka izazova konflikata koji su otkriveni. Zavisno od područja koje je odabrano za započinjanje poboljšanja, cilj je uopšteno posmatrano, znatno poboljšati rad tima postupkom ojačavanja klime i pružanjem specifičnih treninga za tim (slika 2).



Slika 2. Uloga i ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Izvor: (Torrington, Hall, & Taylor, 2010, str. 58)

Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa predstavljaju planirane i očekivane rezultate koje organizacija želi da ostvari u kontekstu svojih **snaga, slabosti, šansi i pretnji** (opasnosti okruženja). Ciljevi proizilaze iz samog strateškog pristupa, odnosno iz misije i ciljeva organizacije kao poslovnog sistema. U tom smislu, ciljevi mogu biti različiti u zavisnosti od prirode delatnosti organizacije.

Da bi kompanije ostvarile konkurentsku prednost i lidersku poziciju na tržištu, treba da izgrade jasne ciljeve koji inkorporiraju:

1. ulaganja u ljudske resurse i
2. savremen način upravljanja ljudskim resursima koji podrazumeva:
 - zalaganje,
 - motivisanost,
 - timski rad i
 - visoke performanse efikasnosti.

Menadžeri prve linije određuju obuku, kakva zaposlenima pripada i kakvu oni žele, a stručnjaci MLJR imaju uloge u **regrutovanju i selekciji**, bezbednosti i zdravlju na radu, nagrađivanju i beneficijama, kao i planiranju ljudskih resursa.

Cilj strateškog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa kao važne poslovne funkcije kompanije je **razmeštanje i raspoređivanje potencijala** na način koji će osigurati konkurentsku prednost. U istraživačkom procesu strateški menadžment je skup vezanih aktivnosti koji treba da služi za analiziranje konkurentске situacije organizacija, razvoj strateških ciljeva organizacija, definisanje plana delovanja i alokacije resursa (ljudskih, organizacijskih fizičkih), koji će povećati verovatnoću ostvarivanja tih ciljeva.

Na taj način formira se efikasan plan kojim menadžeri ljudskih resursa treba da obučavaju zaposlene. Proces počinje tako što se snima stanje konkurencije, razmatraju se sva pitanja konkurenata sa kojima se oni susreću u domenu ljudskih resursa, ispoljava se sopstveno strateško razmišljanje o tome, kako treba odgovoriti na složene zahteve tržišta, konkurencije i kupaca.

Strateško upravljanje ljudskim resursima je sistem veza i odnosa u menadžmentu kompanija koji se može se definisati, kao obrazac- paradigma planiranog raspoređivanja ljudskih resursa i

aktivnosti koje bi doprinosile u radu preduzeća da ostvari svoje ciljeve.

4 ZAKLJUČAK

Polazeći od značajnih rezultata koje pokazuju studije istraživanja efikasnog pristupa merenja performansi tima u industrijskim organizacijama u svetu, treba dati na značaju ovim analizama, i navesti da je tokom šezdesetih godina 20-og veka merenje uspešnosti tima, u ostvarivanju programa razvoja industrijske proizvodnje, posebno kod procesa koji su izvodili konstruktori, inženjeri, projektanti i sl. mereno, pristupom upravljanja temeljenim na rezultatima tima, a dalji razvojni evaluacijski program je dominirao 1970-ih.

Na tim osnovama istraživači i naučnici su merenje performansi tima proglasili kao „novi“ naučni pristup.

Osnovne determinante za merenje performansi tima uzimaju se kao polazne osnove, gde svaki tim treba da bude uspešan tim, motivisan i kreativan.

Tako su mere performansi tima imale primenu kao numerički ili kvantitativni pokazatelji. Bio je to sistematski način ocenjivanja inputa koji se ulažu u industrijsku proizvodnju (teška industrija i druga vrsta industrija). Proizvedeni rezultati predstavljaju sredstvo za kontinualna poboljšanja. (Holt, Mbugua, Harris, Holt, & Olomolaiye, 1999, str. 15-17)

Važne stavke merenja performansi tima navode se u literaturi o menadžmentu. Evolucija merenja je zabeležila različite vrste merenja uspešnosti tima naročito, kada se javlja potreba za metodama kontinualnog poboljšanja i upravljanja.

Istaknuti primeri najpoznatijih mera performansi tima uključuju: ostvarivanje uticaja tima na finansijske mere, zatim mere zadovoljstva klijenata koje proizilaze iz efikasnog tima unutar kompanije, mere zaposlenih koji čine uspešan timski rad, industrijske mere i dr.

Naučnici i praktičari klasifikuju merenje performansi tima na osnovu parametara značajnih za dato područje merenja. Za merenje performansi tima mogu se koristiti njihove tehničke performanse, sposobnosti efikasnog razvoja komercijalnih performansi i razvoja ukupnih performansi.

Kako meriti učinkovitost tima, je pitanje na koje se može odgovoriti kroz merenja na nivou planiranja i dizajna, marketinškog nivoa i nivoa proizvodnje u industrijskim sistemima.

Podaci istraživanja govore, da se ukupni učinak tima u jednoj industriji može meriti na nivou industrijske kompanije, na primer, koja proizvodi gvožđe, čelik, naftu, telekomunikacione kompanije ili druge strateške poslovne jedinice, koje svoj uspeh na tržištu vide kroz efikasan razvoj značajnih timskih karakteristika.

Osnova je, jasno definisanje ciljeva poboljšanja stanja performansi tima i utvrđivanje efikasnih faza pronalazjenja činjenica, analizirajući trenutnu

situaciju. Date faze uključuju obavezne razgovore sa nadređenim, sa kolegama u timu i drugim zaposlenima.

Kao posledica konfliktnih timova najveći problem trpi proizvodnja i uspešno poslovanje u kompanijama koji se suočavaju s jazom loših odnosa u timu, a ne s nedostatkom ili gapom veština tima.

Istraživanja više studija u svetu pokazuje u suštini, doprinos otkrivanju najboljih praksi o mernim podacima uspeha zaposlenih, koje pomaže menadžerima da shvate koliko su njihovi pojedinačni doprinosi važni za kompaniju.

CITIRANA DELA

- Armstrong, D., & Baron, R. (2011). *The Analysis of Performance Management System in a Local Basicallity*. Semarang – Indonesia: Faculty of social and political science, University Diponegoro.
- Bourne, M., Mills, J., Platts, K., & Neely, A. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(5), 1-24. doi:10.1504/IJBPM.2003.002097
- Holt, P., Mbugua, L., Harris, P., Holt, G., & Olomolaiye, P. (1999). *A framework for determining critical success factors influencing construction business performance*. Association of Researchers in Construction Management.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*.
- Radnor, Z., & Lovell, B. (2003). *System management performance*. London, UK: University of London.
- Singh, K., & Sur, D. (2018). Analysing company-specific components of business risk in selected manufacturing firms in Indian corporate sector. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 21(4), 359-373. doi:10.1504/IJRAM.2018.095792
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2010). *Menadžment ljudskih resursa, Prevod petog izdanja Human resource management*. Novi Sad: Data status, Beograd.

Datum prve prijave: 26.01.2020.
Datum poslednje korekcije rada: 21.02.2020.
Datum prihvatanja članka: 01.10.2020.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – *APA Sixth Edition*:

Ramadan, Y. M., Bogavac, M., & Živanović, N. (2020, 10 15). Pristupi upravljanju performansama tima u industrijskim kompanijama. (Z. Čekerevac, Ur.) *FBIM Transactions*, 8(2), 132-139. doi:10.12709/fbim.08.08.02.14

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Ramadan, Yousef Mohamed Ali, Milija Bogavac, i Nada Živanović. 2020. „Pristupi upravljanju performansama tima u industrijskim kompanijama.“ Urednik Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 8 (2): 132-139. doi:10.12709/fbim.08.08.02.14.

Style – GOST Name Sort:

Ramadan Yousef Mohamed Ali, Bogavac Milija i Živanović Nada Pristupi upravljanju performansama tima u industrijskim kompanijama [Časopis] // *FBIM Transactions* / ur. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 15 10 2020. - 2 : T. 8. - str. 132-139.

Style – Harvard Anglia:

Ramadan, Y. M. A., Bogavac, M. & Živanović, N., 2020. Pristupi upravljanju performansama tima u industrijskim kompanijama. *FBIM Transactions*, 15 10, 8(2), pp. 132-139.

Style – ISO 690 Numerical Reference:

Pristupi upravljanju performansama tima u industrijskim kompanijama. Ramadan, Yousef Mohamed Ali, Bogavac, Milija i Živanović, Nada. [ur.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 15 10 2020, *FBIM Transactions*, T. 8, str. 132-139.