3. Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem
Fakultet tehničkih nauka u Čačku, 25-27. Septembar 2015.

3rd National Conference With International Participation
Faculty of Technical Sciences in Čačak, 25-27. September 2015.

UDK: 005.6 Stručni rad

ANALIZA ULOGE LIDERSKOG PONAŠANJA PREDUZETNIKA I MENADŽERA U POSTIZANJU POSLOVNE IZVRSNOSTI DOMAĆIH PREDUZEĆA

ANALYSIS OF THE ROLE OF MANAGER'S AND ENTREPRENEUR'S LEADERSHIP BEHAVIOR IN ACHIEVING BUSINESS EXCELLENCE OF DOMESTIC ENTERPRISES

Cariša Bešić[1], Milena Stanisavljević[1], Snežana Bešić[2], Đuro Kovačević[3]
[1]*Fakultet tehničkih nauka u Čačku*
[2]*Visoka železnička škola strukovnih studija*
[3] *Saobraćajno preduzeće "Lasta" ad*
[1] carisa.besic@sbb.rs; milena.stanisavljevic@ftn.kg.ac.rs , [2]snezana.besic@vzs.edu.rs;
[3]kovacevic.duro@gmail.com

Apstrakt: Autori u ovom radu analiziraju neophodnost usavršavanja domaćih preduzetnika i menadžera u funkciji efikasnijeg poslovanja u uslovima tržišne ekonomije i ostvarivanja ciljeva poslovne izrsnosti. Liderstvo je bazični princip upravljanja savremenom organizacijom. Savremeno poslovanje zahteva da timovi budu sastavljeni od lidera, čija moć proističe iz unapređenja znanja. Liderstvo i poslovna izvrsnost su međusobno povezani. Nedovoljna konkurentnost domaćih poslovnih subjekata u vezi je sa neadekvatnim tretiranjem procesa upravljanja znanjem, nedostatkom liderskog ponašanja kod domaćih menadžera i neadekvatnom primenom savremenih metoda i tehnika menadžmenta.
Ključne reči: *liderstvo, kvalitet, konkurentnost, poslovna izvrsnost, znanje*

Abstract: *Authors in this paper analyze the necessity of domestic entrepreneur's and manager's improvement when it comes to more efficient business management in the conditions of market economy and achieving goals of business excellence. Leadership is the basic principle of contemporary organization management. Contemporary business requires teams formed from leaders, whose power comes from knowledge improvement. Leadership and business excellence are interconnected. Insufficient competitiveness of domestic enterprises is related to inadequate treatment of knowledge management process, lack of leadership behavior of domestic managers and inadequate implementation of contemporary management methods and techniques.*
Key words: *leadership, quality, competitiveness, business excellence, knowledge*

1. UVOD

Liderstvo podrazumeva pristup vođenju ljudi u organizaciji, zasnovan na uticaju jedne osobe na druge nezavisno od formalnog prava da se taj uticaj ostvari. To je sposobnost kreiranja vizije, inspirisanja i stvaranja entuzijazma i dobrovoljnog učestvovanja u ostvarivanju ciljeva egzistencije. Delotvorno liderstvo predstavlja kombinaciju samih vođa, njihovih sledbenika i specifične situacije vezane za vođenje. Pri tome se podrazumeva da su i sami lideri pod uticajem onih koje vode jer će samo na taj način formulisati cilj i strategiju delovanja koju će bezrezervno slediti. Lideri mogu, ali i ne moraju, da imaju formalno pravo da vode – njih ljudi jednostavno slede. Kada su oni svesni svoje uloge i koriste je da bi postigli ciljeve organizacije, tada se govori o liderskom menadžmentu. Osnovne karakteristike lidera su: komunikativnost, inovativnost, inicijativnost, kreativnost, vizionarstvo, fleksibilnost, podsticanje promena, odlučnost, vođenje vlastitim primerom i sl. [1]. Svi menadžeri nisu uvek i lideri. Lideri imaju aktivan i ličan odnos prema ciljevima. Za njih je karakterističan odnos prema rešavanju problema.

Liderstvo predstavlja jedan od najznačajnijih principa na kojima se zasniva upravljanje kvalitetom. Liderstvo je kao kriterijum uključeno u definisanje modela TQM, prevashodno kod američkog i evropskog modela. S druge strane, liderstvo predstavlja jedan od 8 menadžment principa na kojima se zasniva sistem upravljanja kvalitetom. Rukovodstvo je najodgovornije za realizovanje ciljeva koji vode ka poslovnoj izvrsnosti i svetskoj klasi usluga. Izvršno rukovodstvo mora da bude organizovano u rukovodeće timove. Vreme snažnih pojedinaca, koji rukovode sa mnoštvom aktivnosti, je prošlost. Njihovo mesto su zauzele rukovodeće ekipe – timovi rukovodilaca. Ličnost pojedinca, kao izvor moći, još je početkom 1970-ih zamenila organizacija kao izvor moći. Savremena organizacija zasniva se na formiranju timova unutar klasične organizacione strukture preko kojih se unosi dinamika u organizaciju. Savremeno poslovanje zahteva da timovi budu sastavljeni od lidera. Jedan lider nije dovoljan. Prema shvatanju Riderstrala i Nordstroma [2], ono što je ključno za savremenu firmu nisu njene glavne sposobnosti, već njeni pametnjakovići. Prema rečima Nejtana Mirvorda iz Majkrosofta u društvu utemeljenom na znanju odnos između prosečnog i zaista dobrog nije više 1:2, kao nekada, već 1 prema 100 ili čak 1 prema 1.000.

2. ANALIZA ATRIBUTA LIDERSTVA I MOĆI

Liderstvo podrazumeva pristup vođenju ljudi u organizaciji, zasnovan na uticaju jedne osobe na druge nezavisno od formalnog prava da se taj uticaj ostvari. To je sposobnost kreiranja vizije, inspirisanja i stvaranja entuzijazma i dobrovoljnog učestvovanja u ostvarivanju ciljeva. Delotvorno liderstvo predstavlja kombinaciju samih vođa, njihovih sledbenika i specifične situacije vezane za vođenje. Svi menadžeri nisu uvek i lideri. Lideri imaju aktivan i ličan odnos prema ciljevima, oni stvaraju ideje. Za njih je karakterističan novi pristup u rešavanju problema. Postoji više tipova moći koje vođa može da koristi. Svaki od tipova moći vođa može posedovati u različitom stepenu. Korišćenje jedne moći utiče na ostale članove tima, kao i celokupne organizacije. Tendencija da se koristi moć može imati za posledicu veću efektivnost, ako se moć

uspešno koristi od strane vođa dok neuspeh u korišćenju moći može imati suprotan efekat.

Po prvi put se na sistematičan način o osnovama ili tipovima moći govori u studiji instituta univerziteta u Mičigenu krajem pedesetih godina. Studija je identifikovala šest osnova moći: 1. moć nagrađivanja, 2. moć prinude, 3. legitimna moć, 4. referentna moć, 5. moć eksperata i 6. informaciona moć [3]. Moć nagradivanja se zasniva na autoritetu ili sposobnosti da se odredi ko će dobiti neku vrednu nagradu. Moć nagrade je "šargarepa", a moć prinude "batina". Nagrada je nešto što zaposleni u organizaciji žele. Treba ići na one nagrade koje ljudi stvarno žele, a ne na one za koje se pretpostavlja da žele. Bitne su nagrade koje motivaciono utiču na zaposlene u organizaciji. Nekada nagrade nailaze na otpor kada se koriste na manipulativan način. Moć prinude se zasniva na autoritetu ili sposobnosti da se kažnjavaju drugi ukoliko se ne angažuju i ponašaju na odgovarajući način. Na taj način se izaziva strah kod drugih. Lider mora biti veoma oprezan u primeni moći prinude. Makijaveli je još pre nekoliko vekova tvrdio da lideri koji imaju formalnu moć ostaju duže na poziciji autoriteta, nego oni koji se oslanjaju na neformalnu moć. Legitimna moć govori o autoritetu kao pravu da se promene i usmeravaju drugi. Autoritet uključuje osećaj legitimiteta. Definiše se kao pravo da se utiče na druge da se ostvare zajednički ciljevi o kojima se slažu različiti učesnici. Moć se ne koristi uvek da se ostvare zajednički ciljevi i neko vreme se može koristiti da se ostvari cilj pojedinca. Legitimna moć se zasniva na spremnosti drugih da je prihvate. Ona može biti efektivna samo ako je prihvataju ljudi koje namerava da kontroliše. Legitimna moć proističe iz pozicije u menadžerskoj hijerarhiji i autoriteta zasnovanog na toj poziciji. Referentna moć je kada osobine ličnosti ili neki drugi kvalitet imaju posebnu formu moći. Ta sposobnost uticanja na ponašanje drugih se zove referentna moć. Pojava, poza, intelektualni stil ili vrednost inspiriše uvažavanje i dovodi do toga da se drugi identifikuju sa njim. Referentna moć rezultira iz uvažavanja ličnog identifikovanja sa ili voljenja od drugih. Moć eksperata se zasniva na znanju i talentu da se utiče na druge. Pojedinac sa moći eksperta je u situaciji da utiče na druge, jer se vidi da ima znanje i talenat u datoj oblasti. Mnogi zaposleni smatraju da njihov pretpostavljeni ima moć da razume sam posao u organizacionoj jedinici. Moć eksperata se zasniva na stručnosti koju ne poseduju drugi. Informaciona moć se zasniva na pristupu i kontroli nad distribucijom važnih informacija o poslovanju preduzeća i njegovim planovima. Akcenat je u savremenom preduzeću na kontroli vitalnih informacija, jer moć ide uz one koji kontrolišu važne informacije.

3. UTICAJ DOMAĆIH MENADŽERA NA PROCES UNAPREĐENJA KVALITETA POSLOVANJA DOMAĆIH POSLOVNIH ORGANIZACIJA

Proces tranzicije treba da omogući da se ekonomski subjekti u zemlji u tranziciji osposobe za samostalni tržišni nastup, za zdravu konkurentsku borbu i za poslovanje u međunarodnim okvirima. Ovo podrazumeva značajne promene kako u organizacionoj strukturi poslovnog subjekta, tako i u načinu razmišljanja rukovodstva i zaposlenih u organizacijama. Ključna uloga u ovom procesu se nalazi na izvršnom rukovodstvu i domaćim vlasnicima kapitala, koji treba da uspostave zdrave tržišne osnove poslovanja. Prema Đorđeviću i dr. [4], tržište postaje ključni mehanizam za određivanje svih

ekonomskih tokova na nivou nacionalne ekonomije. Poslovanje po tržišnim principima, uz poštovanje svih ekonomskih kriterijuma koji određuju kvalitet poslovanja (profit kao osnovni motiv, povećanje produktivnosti proizvodnje i produktivnosti znanja, kao i održavanje stabilne tržišne pozicije konkretnog preduzeća), zahteva racionalisanje svih onih poslovnih resursa čija upotrebe ne donosi poslovne rezultate.

Produktivnost je najznačajniji faktor konkurentnosti u savremenom poslovanju [5]. Borba za potrošače i za stabilno tržišno učešće u suštini jeste borba za povećanje produktivnosti poslovanja. Unapređenje konkurentnosti jedne nacionalne ekonomije u globalnoj privredi u tesnoj je vezi sa ekonomskim razvojem, povećanjem zaposlenosti i efikasnim privređivanjem koje je zasnovano na imperativu povećanja produktivnosti. Produktivnost u Srbiji je i dalje 42% evropskog proseka. Prema Nikoliću [6], razlog loše produktivnosti poslovanja u domaćim preduzećima nalazi se u nedevoljno dobroj organizaciji posla, tehnološkoj zaostalosti i nedostatku znanja. Unapređenje produktivnosti rada i poslovanja, kao rezultat unapređenja produktivnosti znanja, jeste osnovni zadatak procesa tranzicije, posmatrano sa nivoa poslovnog subjekta. Ovo se postiže na dva načina:

- ✓ Po osnovu racionalizacije svih poslovnih resursa koji opterećuju poslovanje preduzeća, odnosno onih koji su neproduktivni,
- ✓ Unapređivanje produktivnosti znanja zaposlenih, prevashodno izvršnih rukovodilaca.

Posebnu ulogu u zaokruživanju procesa tranzicije mora da ima sveobuhvatna i svrsishodna privatizacija, uz snažnije stimulisanje privatnog sektora - dalji razvoj sektora malih i srednjih preduzeća (MSP) i privatnog preduzetništva. Razvoj sektora malih i srednjih preduzeća je veoma bitan za odvijanje procesa tranzicije jer omogućava ubrzavanje privatizacije - MSP predstavljaju autohtoni privatni sektor, pa samim tim omogućavaju razvoj domaćeg privatnog kapitala. Privatni sektor efikasnije koristi resurse - preduzetnici preuzimaju rizik ulaganja, što omogućava da se eventualni poslovni gubici ne prenose na širu zajednicu.

Odvijanje tranzicije podrazumeva i tranziciju u samim poslovnim subjektima, odnosno transformaciju – vlasničku, tržišnu, organizacionu i tehničku. U transfomaciji preduzeća iz zemalja u tranziciji ključnu ulogu treba da ima izvršno rukovodstvo, koje treba da izmeni postojeće stanje svesti i način rada – kako bi to Tejlor rekao, domaćoj privredi je potrebna mentalna revolucija, kako zaposlenih tako i rukovodstva. Ovo podrazumeva prihvatanje činjenice da je znanje ključni poslovni resurs i da se upravljanje organizacijom svodi na upravljanje znanjem. Liderstvo u domaćoj privredi se još uvek vezuje za vlasnički momenat, odnosno moć koja proističe po osnovu vlasništva. Problem je u činjenici da akumulacija kapitala u procesu tranzicije ne znači da je vlasnik kapitala i lider – najčešće se kapital u početnim fazama procesa tranzicije akumulira po osnovu monopolističkog položaja ili bliskosti sa političkim strukturama. Takođe, na domaćem tržištu preovlađuje shvatanje o liderstvu kao urođenoj karaktersitici. Uzimajući u obzir napred navedene činjenice, postaje jasnije zašto su domaća preduzeća nedovoljno konkuretna u međunarodnim razmerama – domaći privrednici i preduzetnici razmišljaju u okvirima lokalnog tržišta i prvih tranzicionih koraka, umesto da se okrenu usavršavanju sopstvenih znanja i primeni savremenih metoda i tehnika menadžmenta.

Glavni pravci delovanja u oblasti obrazovanja domaćih rukovodilaca treba da budu:

- ✓ Obrazovanje za nove uslove privređivanja, koji su zasnovani na tržišnom mehanizmu, privatnoj svojini i produktivnosti kao faktoru konkurentnosti,
- ✓ Promovisanje novog koncepta – neophodnosti borbe za produktivnost, kao osnove opstanka na tržištu, tržišnog razvoja i razvoja konkretnih preduzeća,
- ✓ Permanentno učenje na tuđim iskustvima – stalna primena benčmarkinga u funkciji postizanja poslovne izvrsnosti [5].

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Draker kaže: „Svako zna da je drugi zakon termodinamike da se sav rad izrodi u toplotu i trenje. Drakerov prvi zakon je da se sve izrodi u rad, u suprotnom, ništa ne biva urađeno. Mnogo od samog rada postaje toplota i trenje, ali na prvom mestu je rad" [7]. Polazeći od ovakve definicije uspeha organizacije, podrazumeva se da domaća preduzeća moraju da jasnije osmisle sopstvenu strategiju razvoja, pogotovu u skladu sa evropskim i globalnim integracionim tokovima, ali bilo koje osmišljavanje strategije ne može da uspe bez napornog rada koji se ulaže u unapređenje znanja i produktivnosti znanja zaposlenih i same organizacije. Najbitnija činjenica u odnosu na proces upravljanja organizacijom jeste da se on sastoji od određenih postupaka, pa samim tim može i da se nauči i dalje razvija - delotvornost je navika, tj. skup utvrđenih postupaka, a postupci uvek mogu da se nauče, kao i da se usavrše.

Liderstvo, unapređenje znanja i poslovna izvrsnost su međusobno povezani. Glavni problem domaćih preduzeća jeste nekonkurentnost koja se javlja kao posledica slabe produktivnosti poslovanja i nedostatka primene novih tehnologija i znanja i neadekvatne primene koncepta upravljanja kvalitetom. Kod domaćih preduzeća još uvek nije razvijena svest o značaju primene modela poslovne izvrsnosti za njihovo poslovanje. Prvi korak u ovom procesu jeste implementiranje sistema menadžmenta kvalitetom prema zahtevima standarda ISO 9001 i razvoj integrsianih menadžment sistema.

LITERATURA

[1] Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C. (2006). *Menadžment trendovi,* TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin

[2] Riderstrale J., Nordstrom K. (2004). *Funky Business,* Plato, Beograd

[3] Sajfert Z., Đorđević D., Bešić C. (2007). *Menadžment i moć razmene znanja,* Zadužbina Andrejević, Beograd

[4] Đorđević D., Bešić C., Bogetić S. (2004). *Osnove funkcionisanja savremene ekonomije*. TF „Mihajlo Pupin", Zrenjanin

[5] Bešić C., Đorđević D. (2014). *Benčmarking,* Fakultet tehničkih nauka Čačku, Čačak

[6] Nikolić G. (2014). *Ekonomija krize,* Arhipelag, Beograd

[7] Draker P. (1995). *Menadžment za budućnost*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd