

LIDER I POSLOVNA IZVRSNOST LEADER AND BUSINESS EXCELLENCE

Dr Zoran Punoševac

Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković“ Kruševac
e-mail: punosevacz1@open.telekom.rs

Sažetak

Napisano je dosta teorijskih postavki na temu liderstva, a između ostaloga, najčešće teme su: uloge lidera, tipovi lidera, osobine lidera, faktori vođstva, priroda liderstva, teorije i stilovi liderstva, ponašanje lidera, emotivna inteligencija lidera, transakciono liderstvo itd. Međutim, još uvek nismo postigli zadovoljavajući nivo primene (korišćenja) ovih elemenata da bismo mogli da kažemo da imamo veliki broj lidera u okruženju. Rad upravo ima za cilj da ukaže na neophodne elemente koje treba da poseduje lider, sa posebnim osvrtom na ulogu lidera u postizanju poslovne izvrsnosti u organizaciji.

Abstract

A number of theoretical hypotheses on the topic of leadership has been written, and the most common topics include the role of leaders, types of leaders, characteristics of leaders, leadership factors, the nature of leadership, theories and styles of leadership, leadership behavior, emotional intelligence leaders, transactional leadership etc. However, we have not yet reached a satisfactory level of application (use) of these elements that we could say that we have many leaders in the region. Therefore, this paper aims to highlight the required elements each and every leader should have, with a special focus on the leader's role in

achieving business excellence within the organization.

Ključne reči: *lider, poslovna izvrsnost, unapređenje, uloge, osobine*

Keywords: *leader, business excellence, improving, role, characteristics*

1. Uvod

Oduvek se težilo prvom glavnom vođi, lideru, i to je bio kako fenomen za društvo, tako kasnije i za organizacije u celini.

Odmah na samom početku postavlja se pitanje da li se vođa rađa ili vremenom stvara? Da li su danas u organizacijama, institucijama i ostalim sferama organizovanja prvi ljudi lideri ili nešto drugo?

Da li imamo okruženje u kome mogu da se iskažu liderske sposobnosti? Da li imamo vremena da se zapitamo da li smo lideri, šta je to što treba da znamo, da posedujemo, da naučimo da bi bili lideri.

Koliko često smo preispitali sebe, odnosno razmišljali o drugima da li poseduju liderske osobine?

Autor rada, obzirom na poslove koje obavlja u Uniji poslodavaca Srbije, kroz jedan duži vremenski period prati ponašanje lidera u Srbiji, pa je iz tog razloga slobodan da iskaže mišljenje o ulozi lidera, njihovim dobrim i lošim stranama, kako organizacija da dođe do lidera. Drugim rečima, pojasniti na kom stepenu je liderstvo zastupljeno u

Srbiji, tj. da li imamo lidera i da li svaka organizacija treba da ima lidera.

U okruženju gde su promene toliko brze da „nemamo vremena da se menjamo“, lideri su potrebni više nego ikada, kako organizacijama tako i društvu, jer oni najviše i utiču na performanse organizacije.

Praksa je pokazala da približno 80% uzroka neuspešnosti organizacije potiče od lošeg vođenja menadžera.

Ako je takva situacija u svetu, šta onda reći za naše menadžere u ovakvom okruženju, kako oni uspešno da donose odluke kada im nije naklonjena ekonomska a ni politička situacija. Veliki je problem što ne poseduju dovoljno znanja iz određenih oblasti koja su neophodna za uspešno vođenje organizacije, a od njih se očekuje da vode organizaciju do poslovne izvrsnosti.

Da bi se u tome uspelo neophodno je iskoristiti sva pozitivna iskustva koja se dešavaju u svetu, a pre svega stvoriti sistemski pristup unapređenju kvaliteta, ali sa dovoljnim znanjem menadžera. odnosno poslodavaca.

Ovde treba shvatiti da unapređenje kvaliteta ne treba posmatrati kao pojedinačnu oblast ka ostvarenju poslovne izvrsnosti, već su neophodna znanje iz menadžmenta, sociologije, organizacije, ekonomike, informatike, organizacionog ponašanja itd.

Parcijalni pristupi ne garantuju, odnosno ne obezbeđuju sigurnost realizacije postavljenih ciljeva organizacije.

1. Uloga menadžera i lidera

Vođenje organizacije na najvišem nivou iziskuje menadžere sa osobinama lidera, odnosno one koji imaju viziju, odgovornost, znanje, motivišu zaposlene ka ostvarenju cilja, oni koji su za timski rad. Ukoliko pokazuju sve osobine imaće sledbenike (zaposlene), a poznata je činjenica da su ključ uspeha svake organizacije zaposleni, i to oni koji su motivisani, kreativni i inovativni i imaju mogućnost stvaranja promena.

Menadžer u ovakvim okolnostima mora biti obrazovan, a u mnogim organizacijama ovo nije slučaj i to je upravo ono što stvara dosta problema u našoj privredi.

Kako bi što bolje definisali lidere i objasnili njihovu ulogu, neophodno je napraviti poređenje između menadžera i lidera. Lider i menadžer imaju zajednički cilj, a to je uspeh kompanije. Međutim, razlika je u njihovim zadacima. Menadžer dodeljuje zadatke i zaduženja, dok lideri uvode promene i stvaraju viziju zbog koje ih ljudi prate. Lider utiče na zaposlene kako bi oni prihvatili promene i budućnost organizacije videli kao svoju ličnu budućnost, dok menadžer motiviše zaposlene da kako bi se te promene realizovale.

Saradnja lidera i menadžera stvara pozitivnu poslovnu klimu koja vodi do uspeha, jer zahvaljujući menadžerima, zaposleni tačno znaju šta treba da rade i imaju tačno određene zadatke, dok zahvaljujući lideru imaju određen put kojim idu.

Menadžment je povezan sa efikasnošću, a liderstvo sa efektivnošću i promenama. Menadžer u firmi je osoba koja nastoji da održi kontrolu nad zaposlenima i poslovanjem kroz donošenje planova i njihovo sprovođenje, donošenje odluka i rešavanje tekućih poslovnih problema. On je usmeren na unutrašnje okruženje, kratkoročne ciljeve, strukturu i procese, otkrivanje prepreka, minimiziranje rizika, realizaciju misije, motivaciju zaposlenih itd.

Lider je usmeren na spoljašnje okruženje, dugoročne ciljeve, otkrivanje povoljnih prilika, prihvatanje rizika, uvođenje promena, razvoj sledbenika, razvijanje snažnih međuljudskih odnosa. On poseduje političke veštine, promoviše vrednosti firme i gradi jedinstvo. Svi su lideri menadžeri, ali nisu svi menadžeri lideri.

Menadžer ne mora da bude lider, a takođe, lider ne mora da bude menadžer. Lideri mogu da imaju neformalnu moć koja im omogućava ulogu lidera. Menadžer ima zvanično dodeljenu funkciju, zvaničan položaj u organizaciji, koji mu omogućava da obavlja svoje menadžerske zadatke.

Lider ne mora da ima funkciju ili položaj u organizaciji, ali ipak ima tu moć da može da ubedi druge ljude da ga slede i slušaju. Lider ima posebnu moć da ubedi i motiviše ljude da ga slede. Za jedno preduzeće je najbitnije da ima menadžere sa osobinama lidera, odnosno - lidere na menadžerskim poslovima. Za uspešan razvoj svake organizacije najznačajniji su menadžeri s liderskim karakteristikama.

Ukratko, menadžer je čovek koji ume da se dobro prilagodi različitim situacijama i uslovima u preduzeću, dok je lider čovek koji, pre svega, teži inovacijama i pomoću njih pokušava da dovede preduzeće na put napretka. Menadžer teži da ostvari stabilne uslove poslovanja i, na toj osnovi, efikasnije rezultate, dok lider teži isključivo uvođenju promena koje donose bolji položaj u budućnosti i efikasnije rezultate.

Svoj pristup vođenju, menadžer bazira na racionalnom pristupu planiranju i kontroli poslova i zadataka, radi ostvarenja pozitivnih rezultata poslovanja, dok lider stvara svoju sopstvenu viziju budućeg mesta i poslovanja preduzeća, i usmerava i vodi ljude ka ostvarenju te vizije. Lider svesno ulazi u rizik, jer samo tako može da ostvari buduće ciljeve i strategije koje je predvideo i definisao. Rizik je deo svakodnevnog poslovanja i ponašanja lidera, pratilac budućih akcija i događaja prema kojima on stremlji.

2. Poslovna izvrsnost

Kada se govori o poslovnoj izvrsnosti misli se pre svega na poslovnu izvrsnost organizacije koja se dokazuje nagradom Oskar kvaliteta.

Izvrsnost u poslovanju sve više postaje dominantni faktor za unapređenje privrede. Ne ulazeći u dešavanje nastanka poslovne izvrsnosti u svetu, neophodno je istaći da se prva nagrada pojavila u Japanu 1951.g. kao Demingova nagrada.

U SAD je 1987. godine uspostavljena Malkolm Boldridž nacionalna nagrada za kvalitet (MBNQA).

U Evropi je 1989. godine formirana Evropska fondacija za menadžment

kvalitetom (EFQM), a 1992. godine kao Evropska nagrada za kvalitet (EQA) je dodeljena u Madridu, a uručio je španski kralj Huan Karlos.

Evropska nagrada za kvalitet promovisana je 1996. godine za javni sektor, a 1997. godine nagrada za kvalitet je dodeljena za male i srednje organizacije.

Danas se Evropska nagrada dodeljuje u četiri kategorije a ocenjuju se devet kriterijuma.

U našoj zemlji nagrada za poslovnu izvrsnost - Oskar kvaliteta, uspostavljena je 1994. godine kao Jugoslovenska nagrada za kvalitet, a prvi put je dodeljena 1995.godine.

Od ove godine (2013.), prvi put učešće u takmičenju mogu uzeti dve nove kategorije - javni sektor i inostrane organizacije, pored već postojećih kategorija malih i srednjih organizacija (do 250 zaposlenih) i velikih organizacija (preko 250 zaposlenih).

Šta je to što bi organizacija trebalo da ispuni da bi postigla poslovnu izvrsnost?

U radu sledi predstavljenje kriterijuma nagrada koje je potrebno zadovoljiti, a koje je propisala Fondacija za kulturu kvaliteta i izvrsnost. Da bi organizacija opstala u ovakvom privrednom ambijentu i ukoliko želi da uspešno posluje, neophodno je da ispuni ove kriterijume, bez obzira da li učestvuje u takmičenju za nagradu poslovne izvrsnosti ili ne.

2.1 Kriterijum 1 - Liderstvo

Osnovna uloga lidera u organizaciji je da definiše misiju i viziju svoje organizacije, da mobilise zaposlene za ostvarenje ciljeva, da zaposlenima omogući punu podršku u promociji principa jednakih šansi, da utvrdi i afirmiše sistem vrednosti, pre svega kroz kulturu u organizaciji.

Neophodno je uspostaviti kriterijume za praćenje napretka organizacije. Kada su u pitanju eksterne zainteresovane strane, lideri moraju razvijati pristup za uključivanje poslovnih partnera radi ispunjenja njihovih potreba, a sve u interesu zajedničkog uspeha.

2.2 Kriterijum 2 - Strategija

Preduzetnik je taj koji treba da sagleda potrebe spoljašnjeg okruženja, a unutar organizacije da proceni sposobnost nastupa na tržištu i način da strategiju i politiku prenese zaposlenima.

Neophodno je da prati ekonomske, socijalne i tržišne pokazatelje, predvidi dugoročne promene koje mogu da proisteknu iz političkih, zakonskih i drugih regulativa.

Takođe treba pratiti trendove tekućeg učinka organizacije, kompetencije zaposlenih, mogućnosti primene novih tehnologija sa ciljem unapređenja organizacije.

Definisano strategiju i politiku je potrebno razvijati, preispitivati i po potrebi menjati u cilju održivosti organizacije. Strategiju i politiku treba saopštiti zaposlenima kroz planove, procese i ciljeve i uvek težiti usaglašenosti ličnih i grupnih ciljeva zaposlenih sa stratejskim ciljevima organizacije. Samo ukoliko se u realizaciju strategije uspešno uključe svi zaposleni i pritom ceni njihov doprinos, uspeh je neizostavan.

2.3 Kriterijum 3 – Ljudski resursi

U dobroj organizaciji zaposleni se poštuju, razvijaju se njihove sposobnosti, kako na individualnom, tako i na timskom nivou. Posebno se vodi računa o komunikaciji, priznanjima, pravičnosti, podsticaju da zaposleni koriste svoja znanja za dobrobit organizacije.

Potrebno je uraditi planove za oblast ljudskih resursa koji su u saglasnosti, pre svega sa politikom i strategijom, ali i sa svim ostalim procesima u organizaciji.

Neophodno je uraditi i planove osposobljavanja, kako individualnog tako i timskog, a sa ciljem usavršavanja i realizovanja postavljenih zadataka. Lider treba da delegira odgovornosti i ovlašćenja, da hrabri zaposlene radi uključivanja u kreativne aktivnosti, odnosno da razvije strategiju i planove za internu komunikaciju, bilo za vertikalnu, horizontalnu, ili komunikaciju tipa mreža ili točak, a sve u zavisnosti od potreba

organizacije. Izuzetno je značajno razviti pravičnost i sistem zarada, nagrađivanja u skladu sa politikom i strategijom, kao obezbeđenje različitih uslova za rad.

2.4 Kriterijum 4 – Partnerstvo i resursi

Uspeh svake organizacije zavisi od percepcije kupaca/korisnika usluga, pa je zbog toga neophodno da organizacija planira saradnju sa poslovnim partnerima, a sa ciljem održive koristi za organizaciju.

Takođe je potrebno upravljati, kako finansijama i infrastrukturom, tako i tehnologijom u cilju postizanja održivog uspeha organizacije, odnosno realizacije strategije.

Neophodno je uraditi finansijski plan, vršiti kontrolu i izveštavanje radi efikasnog korišćenja resursa. Kada je u pitanju infrastruktura, takođe je potrebno definisati strategiju upravljanja i održavanja infrastrukture (zgrade, oprema, materijali), a radi očuvanja zdravlja i bezbedosti životne sredine, potrebno je upravljati procesima na pravi način.

Lider u organizaciji mora da raspolaže tačnim informacijama da bi bio u mogućnosti da donese prave odluke radi povećanja sposobnosti organizacije.

2.5 Kriterijum 5 - Procesi, proizvodi i usluge

Najbolji način upravljanja organizacijom je preko povezanih procesa sa ciljem ispunjenja zahteva korisnika.

U okviru ovog kriterijuma potrebno je razvijati i upravljati procesima, tj. definisati ulazne elemente, vlasnike procesa, granice procesa, kritične tačke, način izmena, kako upravljati izmenama na procesima itd.

Dosta je značajno odrediti način razvoja proizvoda i usluga, način promocije i marketinga proizvoda i usluga, isporuka proizvoda korisnicima, kao i servisiranje i pružanje dopunskih usluga.

Treba težiti stalnom unapređenju odnosa sa korisnicima, tj. definisati način održavanja kontakta, sagledavanje žalbi i prigovora,

mišljenja i sugestija korisnika sa ciljem unapređenja zadovoljstva korisnika / kupaca.

2.6 Kriterijum 6 – Rezultati korisnici

Centar interesovanja organizacije je kupac / korisnik pa je neophodno da postoje pokazatelji o percepciji kupaca, stepenu njihovog zadovoljstva, da li imaju žalbe ili prigovore, a sve sa ciljem da se prati da li je strategija i politika ispravna i koje mere treba preduzeti kako bi se performanse organizacije unapredile.

Kao izvori informacija koriste se ankete sprovedene kod korisnika, razgovori i zvanične informacije. Treba pratiti trend ovih rezultata u poslednje tri godine. Na osnovu ovih informacija, organizacija mora da pokaže koje je mere preduzela u cilju ispunjenja potreba i očekivanja svojih korisnika.

2.7 Kriterijum 7 – Rezultati ljudski resursi

Lider mora da omogući dobre uslove rada, jednake mogućnosti zaposlenih, planiranje, sistem nagrađivanja, uključenost zaposlenih, definisanje ciljeva, menadžment znanjem, komunikaciju itd.

Sve ove propisane kriterijume je potrebno kontinualno primenjivati, pratiti i meriti.

2.8 Kriterijum 8 – Društvena zajednica

Organizacija treba da vodi računa o društvenoj zajednici (uticaj na životnu sredinu, status, uticaj na društvo, zastupljenost u medijima, nagrade za doprinos razvoja društva, uticaj na radnu sredinu, saradnja sa lokalnom samoupravom, nevladinim organizacijama itd.)

Takođe, i ovde je neophodno pratiti i meriti sve ove parametre u periodu od najmanje tri godine.

2.9 Kriterijum 9 – Ključni rezultati

Ukoliko se zadovolje prethodni kriterijumi, ono što je najznačajnije za organizaciju je da prati ekonomske pokazatelje, kretanje rezultata, izvršavanje planova, obim isporuke proizvoda. Kretanje ovih rezultata je takođe potrebno pratiti u periodu od tri godine.

3. Umesto zaključka

Kada se pogleda šta je to što organizacija treba da ispuni da bi postigla poslovnu izvrsnost čini se da je mnogo, pogotovu kada je u pitanju naše okruženje, ekonomska, socijalna i politička situacija.

Najznačajniju ulogu u svemu ovom ima lider, a ona se sastoji u: planiranju, formiranju tima, delegiranju odgovornosti i ovlašćenja, kontrolisanju, treniranju i nagrađivanju.

Da li je organizacija u mogućnosti da ove kriterijume ispuni? Ukoliko se radi planski i temeljno, ukoliko se poseduje politika i strategija, ukoliko se primenjuje menadžment znanjem, sigurno je da će biti.

Ako ima nekih nedoumica, podsetimo se izreke jednog od gurua kvaliteta: „Preživeti se ne mora“.

Nagrada poslovne izvrsnosti ne treba da bude krajnji cilj organizacije, već izvrsna organizacija, a nagrada dolazi kao posledica.

Bibliografija

1. Hulentić N, Hulentić D., „Poslovna izvrsnost i efikasnost intelektualnog kapitala.“ Poslovna izvrsnost 1.2 (2007)
2. Melvan, Paško. „europska nagrada za kvalitetu–zajednički elementi nagrađenih organizacija.“ Poslovna izvrsnost 1.2 (2007)
3. Vujović, A., Krivokapić, Z., Jovanović, J., „Korelacioni faktori modela ISO 9001 i kriterijuma nagrade Oskar kvaliteta“ Kvalitet 17.9-10 (2007):
4. Peter G. Northouse, Liderstvo teorija i praksa, Data status, četvrto izdanje, Beograd 2008
5. Vlahović, S., Liderstvo u savremenim organizacijama, CID, Podgorica 2009
6. www.efqm.org
7. Punoševac Z. Uticaj elemenata organizacionog ponašanja na

efikasnost poslovanja. Kvalitet
2011;21(9-10):54-56.

8. Upitnik za nagradu poslovne
izvrsnosti Fondacije za kulturu
kvaliteta i izvrsnost

Istorija rada:

Rad primljen: 02.10.2013.

Prva revizija: 14.10.2013.

Prihvaćen: 05.11.2013.