



**УНИВЕРЗИТЕТ „УНИОН - НИКОЛА ТЕСЛА“
У БЕОГРАДУ**

Факултет за градитељски менаџмент

MSc Вук С. Милетић

**ЛИДЕРСКИ КОНЦЕПТ ПОСЛОВАЊА -
ФУНКЦИЈА КРЕИРАЊА
ОРГАНИЗАЦИЈЕ ВИСОКИХ
ПЕРФОРМАНСИ**

Докторска дисертација

Београд, 2016. године



**UNIVERSITY „UNION - NIKOLA TESLA“
BELGRADE
Faculty of Construction Management**

MSc Vuk S. Miletić

**BUSINESS LEADERSHIP CONCEPT - THE
FUNCTION OF CREATING A HIGH-
PERFORMANCE ORGANIZATION**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2016.

Ментор:

- 1. Проф. др Славко Божиловић - Емеритус, Универзитет „Унион Никола Тесла“, Факултет за градитељски менаџмент, Београд**

Чланови комисије:

- 2. Проф. др Југослав Аничкић, Универзитет „Унион Никола Тесла“, Факултет за градитељски менаџмент, Београд**
- 3. Проф. др Радмила Мицић, Универзитет у Приштини/Косовска Митровица, Економски факултет**

УВОД

Светска привреда је почетком овог века доживела разноврсне и корените промене. Последице се осећају свуда, а посебно у мање развијеним земљама од којих већина, укључујући и Србију још увек није изашла из периода транзиције. Да би ушле у корак са оштром конкуренцијом на глобалном тржишту, организације из тих земаља, рачунајући и домаће, морају идентификовати све промене које се одигравају на глобалном нивоу (ефекте глобализације пословања, експанзију нове информационе и комуникационе технологије, интензивне социјалне промене, брисање граница на бизнис плану, повећана конкуренција и сл.), развијати нове организационе модалитете које карактерише флексибилност и уводити другачије начине вођења запослених темељене на лидерству.

У циљу опстанка на тржишту организације постају децентрализоване структуре уместо традиционалних хијерархијских облика, у којима далеко већи значај добијају лидери који могу деловати независно од формалног ауторитета. У питању су организације циљно дизајниране да иницирају оно најбоље код човека и да креирају изванредну организациону способност која резултира одрживо високим перформансама. Примарни задатак лидера у таквим тзв. организацијама високих перформанси (ОВП), јесте да се суочи са променама у окружењу и успешно води организацију кроз процес трансформације као одрживо високим перформансама. Реч је о перформансама које настају као резултат унапређења у оквиру кључних области пословања - квалитета (производа и услуга), трошкова производње, брзине достављања тржишту и иновација и развоја производа и услуга.

Сагледавајући из данашње перспективе, тржиште и пословно окружење протеклог века, може се рећи да је оно било прилично предвидиво, када је пожељна вештина за првог човека организације била његова способност да оптимално користи своје ресурсе, што је иначе кључна особина сваког менаџера. Када је глобална криза учинила тржиште непредвидивим на дужи рок, наметнула се потреба за људима који сагледвају будућност, а то је карактеристика која се очекује од врхунског лидера.

Компетентност лидера базирана на широком образовању, стручности, емоционалној интелигенцији и тимском раду треба да му омогући реализацију пословних циљева и креирање савремене организације у потпуности базираној на лидерском приступу, коју чине тесно повезани, високо образовани и високо мотивисани одрживи појединци (запослени у организацији).

Суштина нове организације јесте у укидању просторне и временске удаљености и установљавању тзв. `организоване истовремености и једнопросторности` за људе и за цео свет. У основи, ради се о процесу формирања јединственог отвореног светског тржишта на којем организације из различитих земаља директно међусобно конкуришу једне другима.

Циљеви организација у модерном пословном окружењу су различити и варирају у зависности од њихове врсте, фазе развоја, зрелости али су одржвост и остваривање предности на тржишту циљеви који су примарни. Јасно да је знање кључни ресурс за постизање одрживости и компетитивне предности на

савременом међународном тржишту. У таквим условима организација, користећи лидерски концепт пословања, мора пронаћи пут за постизање своје одрживе конкурентности.

Одржива конкурентност подразумева перформансе које се разумеју као постигнуће организације у вези са постављеним циљевима. То укључује остварене резултате или остварени допринос запослених (тимова) на стратешким циљевима организације. Успех организације у највећој мери зависи од способности лидера да развију и задрже талентовану радну снагу (следбенике), што је значајан фактор у развоју високих перформанси.

У окружењу у коме доминирају промене Србија мора да заврши процес транзиције и изађе из рецесије, што намеће потребу тестирања колико је лидерски концепт пословања са свим својим атрибутима прихватљива опција да се домаћа предузећа и привреда погурају путем раста и развоја.

Мада лидерски концепт пословања није нов у српској привредној пракси, још увек многи теоретичари на њега гледају као на метафору, а не на јасан концепт са прецизним значењем. Отуда се намеће потреба за његовим теоријским расветљавањем и дефинисањем његове јасне, мотивишуће и улоге могуће применљивости у изворном смислу (прилагођена варијанта), у домаћим организацијама које теже одрживом развоју.

Да би се успешно пролазило кроз транзиционе процесе, српски лидер мора да управља читавим сетом сопствених потенцијала, односно да са лакоћом флукутира од стратега до градитеља конкурентне организације. То подразумева знање и посебне лидерске вештине и компетенције. Бројни фактори пословања детерминишу низак ниво конкурентности домаћих предузећа што је кључни разлог да се полако прихвата лидерски концепт пословања. Присутно дејство бројних ограничавајућих фактора који ометају овај процес, треба детаљно истражити, пре свих, идентификовање међусобних послова и надлежности односно дефинисање лидерства као искључиве обавезе топ менаџмента.

Модел организације високих перформанси, онакав каквог га познаје англосаксонска пословна култура јесте добра основа за размишљање, позив на акцију, али не и чаробно решење за све проблеме са којима се домаће организације сусрећу. За свеобухватну оцену и апликацију модела ОВП-а у нашем пословном миљеу, неопходно је пажљиво размотрити културне вредности које он захтева, упоређујући их са националном културом и другим релевантним факторима окружења.

Националној привреди потребно је трансформационо лидерство кога карактеришу креативност и предузетничке иновације које подстичу прогрес и развој. Без оваквог лидерства и новог приступа организовању и пословању српска привреда се неће брзо опоравити. Предуслови за јачање конкурентности домаће привреде морају инкорпорирати знање за креирање квалитетних конкурентских стратегија и подржавајућег пословног амбијента. Знање и лидерски знања постају кључни пословни ресурс, његовим унапређењем, подиже се ниво продуктивности бизниса.

1. Теоријско-методолошки оквир истраживања

1.1. Предмет и проблеми истраживања

Предмет истраживања у овој дисертацији је способност реаговања менаџмента и лидерства домаћих организација на изазове који долазе из окружења. Интензитет техничког прогреса који се убрзано одвија, наводи на дефиницију да је промена данас константа. С друге стране, показује се да ништа није тако постојано као промена. Кад не би било промена не би пост-ајала потреба ни за управљањем. Стога се менаџмент јавља као генеричка функција знања.

Квалитет управљања показује се преодминатним за пословну извршност. Наступа економија заснована на знању. Успешно лидерство постаје темељ усмеравања активности предузећа у процесу креирања и имплементације стратегије. Овладавањем променама и контролисањем будућности, ставрају се претпоставке за остваривањем резултата високих перформанси.

У окружењу у коме доминирају промене Србија настоји да заврши процес транзиције и изађе из рецесије, због чега је неопходно проверити колико се лидерски концепт пословања са свим својим атрибутима намеће као решење да се домаћа предузећа и привреда погурају путем раста и развоја. Због услова пословања, у којима доминира појачана глобална конкуренција, експанзија нове информационе и комуникационе технологије и променљивих социјалних вредности, наша предузећа су принуђена опстанка ради да подижу конкурентност на виши ниво и остварују перформансе више него икада до сада. Отуда се као предмет истраживања намеће потреба за указивањем на неопходност формирања тзв. организације високих перформанси (ОВП). У питању је организација која, првенствено захваљујући интелектуалном капиталу креира одрживо високе перформансе.

Средишњи предмет предложеног истраживања је проучавање дејства концепта лидерства на креирање ОВП и њене одрживе конкурентске доминантности. Предмет рада јесте и да се установи који су елементи концепта лидерства, вештине и способности лидера битне и каква је њихова улога у креирању промена и унапређењу организација у условима глобалног пословања.

Према новијим схватањима организациона култура је извор конкурентске предности организација. Да би се разумео извор конкурентске предности неке организације, мора се разумети њена организациона култура. Отуда потреба да се истражи опција по којој теорије о пословном лидерству могу да нас информишу и упуте како лидерство искористити у борби за доминантну конкурентност националних организација и постизање високих резултата. Шире гледано предмет овог истраживања јесте лидерерски концепт пословања, схваћен као кључни фактор успешности организационих промена.

Ако је сврха организација опстанак у оквирима лидерских вредности, онда је неопходно да оне стално унапређују позитивну климу и у њима померају људе ка заједничком успеху. Проблем истраживања је пронаћи оне ОВП факторе који опредељују резултате пословне извршности сваке организације. Да би се одговорило проблему понудиће се одговарајући модел за остваривање

пословног успеха у домаћој пословној пракси. У крајњем кључно је истражити *gap* између потенцијала и перформанси организација. Континуиране иновације, као проактивно понашање према изазовима промена су данас централна преокупација праксе и литературе о стратешком менаџменту и лидерству. Недостатак креативности и иновација у домаћим предузећима повезан са неформулисаном визијом, слабом менаџмент структуром, стратегијом раста, недостатком ресурса и пословне изврсноности и све већом изложеношћу глобалним факторима и конкуренцијом представља главни проблем који ваља отклонити.

1.2.

Циљ истраживања је функција трајног опстанка предузећа (његовог бизниса). Пословање базирано на менаџерском приступу претпоставља *ex ante* оријентацију, способност антиципације изазова будућности из окружења са акценатом на иновативности као функције ефективности и конкурентске доминантности.

Истовремено, дисертација има за циљ да укаже на механизме које ваља организовати на начин да пословање организације опстане у владајућем окружењу и да може успешно да се носи са континуираним променама.

Резултатски циљ рада је критичка анализа модела организације засноване на лидерском приступу уз осврт на доприносе и ограничења модела и његову (не)заступљеност код домаћих привредних субјеката, односно да се креира што егзактнија слика утицаја лидерства као стваралачке функције модерног бизниса у националном пословном амбијенту.

Задатак овог рада је да се научно утемељеном методологијом утврди веза и непосредан утицај лидерства, односно лидера - његовог стила руковођења и компетенција које има на креирање организације високих перформанси. Ако је циљ организација опстанак у оквирима лидерских вредности, онда је неопходно да оне стално унапређују позитивну климу и у њима померају људе ка заједничком успеху.

Научни циљ је научна, теоријска и практична дескрипција и анализа лидерског концепта пословања и активности лидера и запослених у организацијама и начин на који они стварају и одржавају конкурентност организације у којој обављају активности. Теоријски аспекти истраживања су оријентисани на разумевање лидерства кроз савремене теоријске приступе и искуства и тд.

Друштвени циљ је да овај рад покаже практичну корист, односно да пружи нова сазнања онима који желе да се баве креирањем организације високих перформанси. Практични циљеви истраживања се односе на: идентификовање компетенција лидера у домаћој пословној пракси и њихову успешност у вођењу организационих промена; пружање одговора на питање која врста лидерског понашања је заступљена у нашим организацијама; да ли су српске организације учеће; те пружање одговора на питање колико је лидерство присутно у нашој средини.

За потребе истраживања је креиран инструмент у виду упитника. На бази анализе теоријских извора савремених аутора и актуелних дешавања

на простору Србије где је упитник рађен, одређени су елементи и карактеристике које је неопходно обрадити упитником. Сва та питања су резултирала показивањем фактичког стања на терену по предмету указивања на важност лидерском концепту пословања као кључном фактору креирања организације високих перформанси. Оцењени су и најзначајнији фактори који доприносе унапређењу пословања у организацијама, као и они који су највеће препреке у развоју одрживе конкурентности.

1.3. Хипотезе истраживања

Полазна хипотеза: Лидерски концепт пословања - функција креирања организације високих перформанси базира на оутпуту односно постигнућу квантитативних циљева, као резултат одговарајућег понашања и ефективне употребе захтеваног знања, вештина и компетенције.

Помоћна хипотеза: Иноватини пословни модел организације високих перформанси, заснован на интелектуалном капиталу, оплемењен потпуним лидерским приступом, дизајниран на начин да се њиме захваљујући комуникационим технологијама управља на драматично различит начин него до сада, има погодно тло примене у Србији. Бројни су фактори који опредељују његову имплементацију, конкурентност и остваривање резултата високих перформанси организација.

Појединачне хипотезе:

1. Компетентно лидерство је неопходан услов за креирање организација високих перформанси - постизање резултата тоталне пословне изврсно-сти,
2. Фактор величина пословања организације значајно утиче на разлике у препрекама развоја конкурентности и одрживости домаћих организација.
3. Ниво пословања као варијабла битно утиче на функцију трајног опстанка организације (њеног бизниса) на тржишту, као и отвореност организације за креативност и нове идеје потребне за развој њихових конкурентских способности.
4. Дужина пословања организације и ниво пословања имају опредељујући утицај на карактеристике организација које се посматрају као организације високих перформанси,
5. За постизање максималних ефеката лидерског концепта пословања, неопходна је адекватна примена доминантне управљачке технологије која се показује као кључ свега па и пословног успеха. Доносиоци одлука, стил руковођења и организационо понашање утичу значајно на креирање организације као организације високих перформанси.

Тестирање хипотезе: Доказати да је генерална хипотеза функција Модела ОВП примењива у пракси организационих система који се ефикасно прилагодњавају трендовима и изазовима из будућности.

1.4. Методе истраживања

У доказивању постављених хипотеза овога рада, задовољени су основни методолошки елементи - објективност, систематичност, поузданост и општа примена добијених резултата.

Полазећи од специфичности предмета и циља истраживања а у складу са методолошким одредницама и структуре рада, показује се потреба коришћења више метода и техника научно верификованих метода научно-истраживачког рада. Ово је неопходно због квалитета и форме истраживачког подухвата и правилног закључивања.

Успешно истраживање постављеног предмета и циља, те доказивање формулисаних хипотеза захтевало је примену основних аналитичких и синтетичких метода, посебно метод дедукције и индукције. Од опште научних метода, коришћене су хипотетичко - дедуктивне методе, дескриптивне методе, методе повратне спреге, прогностички инструментариј, те упоредне методе статистичке обраде и анализе и студија случаја. Од метода прикушљања података коришћена је техника анкетаирања и метода статистичког узорка. То је претпостављало анализу садржаја изворне и секундарне научне грађе.

У теоријско-методолошком поступку истраживања на изради ове докторске дисертације коришћени су:

- дијалектички метод;
- метод историјске анализе,
- аналитички метод и
- метод дескриптивне и компаративне статистике.

Истраживање је реализовано на бази посебно припремљеног упитника, анкетаирањем топ менаџера и запослених особа у предузећима које су упознате са карактеристикама и функционисањем организација одабраних у узорку.

1.5. Очекивани резултати

Резултати истраживања који се очекују треба да потврде да се за лидерски концепт у домаћој пословној пракси одлучују она предузећа која се не плаше промена и чији су лидери свесни да ће само брзим реаговањима на промене обезбедити опстанак и развој свог бизниса. Рад даје сазнања да је синергија стратегијског менаџмента и лидерства неопходан услов за остваривање резултата високих перформанси.

Рад показује да је пословни успех функција менаџерских и лидерских знања и способности са циљем креирања и стварања вредности континуирано у динамичком окружењу. Позитиван стратегијски исход - аутпут показује се као жељено стање организације.

Очекивања су да резултати истраживања буду не само ваљана основа за даље промишљање о креирању домаће организације по узору модела ОВП, већ и позив на акцију њиховим лидерима да примене доминантну управљачку технологију која се показује као кључ свега па и пословног успеха. Целина као систем а не њени делови предмет су и услов квалитетног аутпута.

Креативна иновативност са карактеристикама универзалне дифузије за очекивати предпоставља деловање позитивним променама на све конституишуће елементе организационе структуре ради остваривања резултата високих перформанси домаће организације.

Глобализација у изразу политичке моћи и економија заснована на знању упућују ка доминантној конкурентности у променљивим условима окружења. У раду се показује да би организација припремила ефективну конкурентску стратегију на челу са лидером, мора да идентификује компаративне стратегијске предности али и циљеве, снаге и слабости конкурената. Адекватном анализом се долази до информација за стратегијско одлучивање.

Доказати да је компетентно лидерство неопходан услов за креирање организације високих перформанси, односно постизање резултата пословне извршности, те да је лидерско знање и способност функција модела ОВП применљива у пракси домаћих организационих система који се ефикасно прилагођавају трендовима и изазовима из будућности.

1.6. Научни допринос

Ништа није до краја ново и оригинално да се нека слична решења једноставно не могу избећи. Отуда, свака осмишљена активност може да почне само од јасне и јавне дефиниције шта је добро, а шта лоше.

Дисертацијом је посебно размотрена суштина савременог пословног лидерства која представља способност спајања менаџмента, лидерства и предузетништва, тако да се виталност бизниса обезбеђује управљањем променама које генеришу конкурентску предност организације.

Допринос рада се огледа у предлозима нових начина примене познатих метода и модела интеграције у моделовању организације - промене у организационој структури и грађење новог реда ствари на бази нове визије и нових циљева. На том путу трансформације организације у ОВП предлаже се укључивање свих запослених који раде на дисперзији и повезивању информација, знања и моћи у функцији повећања укупних резултата.

Посебан допринос ове дисертације огледа се кроз презентовање делотворне идеје концепта модела ОВП у потврђивању веза између димензије концепта истраженог и презентованог модела и његове примене. Детаљно је анализиран допринос концепта модела организације високих перформанси подршци и усмеравању развоја исте. Истраживање је показало да је релативно мали број предузећа у Србији која се могу окарактерисати као ОВП, па је неопходно да предузећа предузимају различите активности на увођењу лидерског концепта у пословању. У ту сврху анализирани су различити елементи који су идентификовани као кључни фактори унапређења пословања и развоја конкурентских способности организације или као главне препреке ка њеном трансформисању у ОВП.

Истраживање је показало да иноватини пословни тзв. модел организације високих перформанси заснован на интелектуалном капиталу, оплемењен потпуним лидерским приступом, дизајниран на начин да се њиме захваљујући

комуникационим технологијама управља на драматично различит начин него до сада, има погодно тло примене у привреди Србије.

Како се ради о концептима који у Србији морају постати актуелни, постоји нада да ће спроведено истраживање пробудити интерес домаћих предузећа и њиховог менаџмента за усвајањем новог начина организационог дизајнирања и увођења лидерског концепта пословања, што је од суштинске важности за постизање одрживе конкурентности организација и остварења резултата високих перформанси.

Резултати истраживања у овој дисертацији својом оригиналношћу, научним приступом предмету истраживања и квалитетом, употпуњују истраживачку грађу у овој научној области, што заслужује пажњу научне и стручне јавности. Слично бављење овом проблематиком ретко се сусреће у нашој досадашњој пракси у овој области, и због тога представља конкретан допринос науци.

Теоријски допринос овог истраживања је вишеструк. Теоријски аспекти истраживања су оријентисани на разумевање лидерства кроз савремене теоријске приступе и искуства и тд.

1.7. Образложење изабране структуре рада

Полазећи од изнетих претпоставки и циљева истраживања, проистекла је и одговарајућа структура рада. Рад поред увода и теоријско-методолошког оквира истраживања садржи седам делова, од којих првих шест чине теоријска разматрања, док је у седмом делу дат преглед емпиријског истраживања. На крају су дата закључна разматрања.

У уводном делу дисертације је образложен предмет и полазиште истраживања и указано је на значај и актуелност теме. Затим су означени циљеви истраживања, изложене су истраживачке хипотезе и изабране су методе истраживања.

У првом делу рада истражена је суштина лидерског концепта пословања као глобалног приступа у реализацији бизниса. Уједно је дефинисано лидерство, идентификована темељна природа лидерског процеса и приказана разлика између лидера и менаџера. Уз опис стања лидерства у Србији, препознате су и дескрибоване кључне теорије лидерства и указано је на нужност поделе на лидере и одрживе следбенике, условљену разликама између појединаца. Потом је дат приказ различитих стилова лидера посебно оних који су значајни са аспекта иницирања и реализације организационих промена. С обзиром да лидерство није само економски феномен, указано је на његов мултидисциплинарни аспект, посебно његову психолошку димензију. Описани су типови личности који су од критичног значаја за лидерство. Овај део је окончан приказом развоја нових наука и њиховом интеракцијом са лидерством.

У другом делу елабориран је концепт креативности неопходан због новог начина размишљања лидера и изазова са којима се суочава савремено лидерство. Динамичке промене у пословном окружењу организације имају све снажније ефекте на резултате бизниса, при чему неопходност лидерског концепта

управљања утемељење налази у динамичком развоју данашњег друштва. У контексту креативности пословног лидерства разматрани су кључни трендови, пре свих нарастајућа глобална конкуренција који условљавају снажне промене бизнис амбијента организација. Креативност поприма обележја главног покретача друштвеног и организационог напретка. Лидер који је потребан за креирање ОВП је креативни лидер.

Трећи део рада односи се на истраживање организационог модела механизма промена. У питању је основни модел организације високих перформанси, настао као реакција на комплексне услове пословања. Перформансе, прихваћене као неопходност и изазов, изнова су подстакле изучавање лекције о интеграцији - новом начину организовања предузећа. У раду је описан и понуђен одговарајући организациони модел механизма промена примењив у домаћој пракси. Висок ниво перформанси, који је неопходан српским организацијама је резултат одговарајућег њиховог понашања и ефективне употребе захтеваног знања, вештина и компетенција. Успех адекватно дизајнираног модела ОВП се рефлектује кроз симултану производњу квалитетних производа и услуга, додатних вредности за потрошача и завидних финансијских перформанси.

Посебна пажња посвећена је променама и улози лидера као носиоца процеса организационих промена. Промене су императив успешног пословања, а комплексно окружење главни је узрок што је лидерски приступ нужност у данашњем окружењу. Основни циљ управљања променама је осигурати позитивне реакције запослених на промене у смислу њихове реализације и у складу са утврђеним циљевима. Анализирани су фактори који иницирају потребу за покретањем организационих промена, потом су идентификовани најзначајнији концепти и класификација организационих промена. Дат је структурни оквир методологије промена и утврђене су фазе кроз које се промене реализују и отпори на које наилазе.

У овом делу рада истраживана је и организациона култура као један од најчешће коришћених концепата лидерства у светлу трансформације пословних система кроз процес развоја ка захтевима ОВП. Анализирана је суштина и значај организационе културе, посебно улога лидера у њеном креирању и промени. Лидер има главну улогу у промени доминантних вредности организационе културе, која је есенцијални предуслов ефикасне реализације промена.

У четвртном делу анализирана је актуелна ситуација у привреди Србије и неопходност усвајања лидерског концепта пословања у домаћим организацијама. Указано је на чињенице да српска привреда и њене организације нису завршиле трансформацију у отворену тржишну привреду, да се овај процес одужио због бројних ограничавајућих варијабли, интерног и екстерног карактера. Лоша позиционираност на тржишту и слаба конкурентна способност домаћих организација намећу потребу за трансформационим лидерством, кога у свету динамичких промена, карактерише креативност и иновативност. Образложени су ставови који пословно лидерство показују кроз сва гледишта која га прате, као и општа склоност која треба да окупира лидере. Презентован је модел организације високих перформанси која је одржива на принципима јединствене филозофије, функције и форме. Инсистирано је на томе да се

покаже да постоји тип лидера за организацију високих перформанси, то је лидер тзв. петог нивоа. На крају је додатно појашњен приступ личног лидерства, концепт прецизности и атрибути његове успешности.

Пети део рада истражује интеракцију лидерства и знања у функцији креирања одрживе конкурентске предности организације. Да би савремена организација стекла и одржала једном остварену конкурентску предност, неопходно је да константно развија знање, креативност и иновативност код свих запослених. Указује се на чињеницу да је први корак у развоју унапређења конкурентности ОВП разумевање свих снага које је обликују, пре свих квалитета производа који постаје апсолутни захтев да се задовоље потребе потрошача. Лидерство знања од свих активности менаџмента знања има кључну позицију, јер оно ствара услове за постизање успеха организације. Управљање знањем је незаобилазни део модерног функционисања организација, почев од усвајања, утврђивања, организовања знања, чувања и дистрибуције знања и искуства појединих група у организацијама. Овај део је окончан идентификацијом изазова прилагођавања домаћих организација промењеним конкурентским условима на тржишту и претпоставкама за њихово јачање.

У шестом делу истражен је и презентован пример успешне примене модела организације базиране на лидерском приступу (case study). Уједно је показано да постизање тоталне пословне изврности, односно постизање високих перформанси аутоматски не гарантује опстанак организације.

У седмом делу су презентовани резултати спроведеног истраживања. Дескриптивна анализа доказала је да лидерство представља значајан фактор конкурентске предности организација и предуслов остваривања високих перформанси. Компаративном статистиком су обрађене независне варијабле у компарацији са зависним како би се утврдиле везе/односи који опредељују могућности креирања ОВП у националном привредном амбијенту.

У закључку је дата синтеза теоријских и емпиријских резултата истраживања, који показују да без креативног поспешивања у бизнису, организације ће врло брзо нестати са тржишта. Указано је да промене данас у стопу прате пословање сваке организације. Ако је њен циљ опстанак у оквирима лидерских вредности, потребно је да стално унапређује позитивну климу и у њој помера људе ка заједничком успеху. Срж визионарских фирми је изнова превођење суштинске идеологије у жељу за прогресом утемељеним на резултатима стратешког размишљања.

На крају следи преглед коришћене литературе и прилози.

I КОНЦЕПТ ПОСЛОВНОГ ЛИДЕРСТВА У ОРГАНИЗАЦИЈИ

"Постоји време у коме треба бити вођа и постоји време у коме треба бити следбеник, али само искусни знају да праве разлику." Исак Адигес

Лидерски концепт пословања је препознат у пракси успешних компанија као моћни механизам за постизање високих организационих перформанси. Базира на адекватним основама као ослонац без кога би био само неповезани скуп техника и метода, у чијем програму су организациони развој, организациона трансформација, реорганизација компанија, заокрет и ревитализација, организационо учење, животни циклус организације и тд.

Лидерски концепт пословања у савременом бизнис окружењу респектује чињеницу да су брзе промене специфична ознака времена у коме организација функционише и да она не може да се развија ако не иде у корак са променама и ако их не користи. Теорија лидерства се данас доста бави разрадом примене концепта модела организације високих перформанси. На основу постојеће теорије, може се рећи да је лидерски концепт пословања систематски планиран и програмиран напор у прихватању нових идеја, иновација и промена, и један глобални приступ у реализацији бизниса на бази мрежног талент модела и промена у свим подручјима рада компанија, како би се усавршила ефикасност и ефективност и постигле високе организационе перформансе. Концепт ОВП у потпуности заснован на лидерском приступу пословања у који је укључен и процес менаџмента је онај који задовољава купце на нивоу другачијем него што је њихова циљна вредност. Тиме, лидерски концепт пословања намеће потребу да се формира нова организација, нова пословна политика организације, усвоје нове вредности и норме организације, која би била усмерена на уочавање промена и њихово ефикасно увођење.

Тако лидерски концепт пословања постаје данашњи и сутрашњи управљачки концепт, који се користи у развијеном свету. У ери флексибилне производње, дошло је до промене улоге менаџера/ лидера који преузимају домен управљања технологијом и посебно до промена управљања технолошким иновацијама где технологија суштински утиче на понуду и тражњу, тако да ове промене условљавају и нови концепт приступа самој организацији. Хиљаде иновација, које користе организације широм света, укључујући и наше нису саме финансирали, већ долазе из других извора. Тако је могуће да организација, базирајући свој бизнис на лидерском концепту пословања, опредмећивањем технологије направи велики технички напредак и предност на тржишту у односу на ривале, а да није ништа инвестирала у сопствена истраживања. Неопходно је само да се расположиво знање употреби на прави начин и у право време, за шта су одговорни лидери знања.

Иако лидерски концепт пословања није нов у домаћој привредној пракси, још увек многи теоретичари на њега гледају као на метафору, а не на јасан концепт са прецизним значењем. Сигурно је да ће се он укоренити и у нашој пословној пракси, без обзира на оправдану сумњу да тренутно има мало привредних организација у Србији спремних да прихвате лидерски приступ. Вероватно је број мали, међутим, то не сме бити ограничење да се укаже на најновије концепте светске пословне теорије и праксе. Тек учећи се на најбо-

љим примерима могуће је направити велике кораке унапред, што је данас заиста потребно у нашој привреди.

Лидерски концепт пословања у овом раду условно је узет као синоним за лидерски процес јер се као по правилу, концепти лакше проверавају у њему. За разлику од парадигми и теорија, концепт је практичнији, конкретнији и овде је орјентисан ка томе како да се лидерство успешно имплементира. Његова примена је неопходност јер је положај српских предузећа у односу на глобална кретања иновативности и организационе ефикасности више него инфериоран, због малог тржишта, многобројних парализа и недостатака кадрова. Тим пре, инфериорност наших фирми је већа јер техноглобализација потенцира пуну конкуренцију, јачање технолошких способности међу различитим актерима, регионима и индустријама. Потреба за смањивање јаза између прихватања технологије и преласка домаћих предузећа на пословање по моделу ОВП отвара опције: јаче контроле и управљања настанка и примене нових технологија, што води њиховом ограничавању; акцелерацији организационих и друштвених промена као оквира за осмишљену примену нових технологија и постизање високих пословних резултата. Ту је и чињеница да Србија своју шансу види у прикључивању ЕУ, због чега треба дефинисати јасну улогу концепта пословног лидерства у пословним системима, анализирати и успоставити нов начин вођења.

У српском ОВП коме се тежи, неопходно је лидерство заступљено на свим нивоима у организацији, где сваки запослени мора да пружи лични допринос лидерским функцијама, како би организација била резултативна.

1. Идентификовање суштине лидерства

Пословно лидерство је у фокусу интересовања нове науке као сложен, вишедимензионалан процес.¹ Наравно, не постоји строго усвојено схватање овог лидерства, већ се инсистира на његовој неопходности у пословним организацијама, а још и више у будућности. Основа неопходности лидерског управљања лежи у динамичком развоју људског друштва и потребе за резултатима високих перформанси његових организација, како би се одговорило на искрсле конкурентске изазове. Лидер је онај који може да води организацију у комплексном пословном окружењу, с обзиром да је једино он у стању да се успешно носи са променама.

Лидерске способности и вештине менаџера су веома важне за успех или неуспех организација којим управљају. На важност одређених лидерских активности у организацијама указали су истраживачи организације давних тридесетих година двадесетог века, посебно аутори школе међуљудских односа. Открића ових аутора и данас нису изгубила на актуелности, напротив, у условима кризе и непредвидивости фактора пословања, губе се традиционалне вредности организације и запослени су све више под стресом, фрустрирани и незадовољни условима рада. Као да се заборавило на вредност међуљудских односа, поверење, тимски дух и радни морал. Запослени се данас суочавају са несигурношћу радног места, проблемима диверзификованости радне снаге,

¹ Northouse, P. (2008), *Лидерство: Теорија и пракса*, Data status, Београд, стр. 1.

мобингом, и сл. У таквим условима, лидерство постаје интегративни механизам, који треба да одржи стабилност организације и јединство у ставовима запослених. Лидерство и само постаје својеврсни ресурс² и кључни фактор успешности сваке организације.

Последњих година у свету је присутна тенденција изузетног раста интереса за лидерство. То је логична последица комплексних промена у окружењу, које су иницирале велику потребу за лидерима и њиховим способностима. У условима промене стратегије, пословног процеса у предузећу, лидерство постаје добитни фактор у организацији. Неретко се одсуство лидерства тумачи као одсуство саме организације.

Лидерство у савременим организацијама се везује за промене, па се може рећи, лидерство и промене су синоними. Услови привређивања налажу лидерима не само да прилагођавају организације променама у окружењу већ и да сами креирају промене. Организацијама су потребни руководиоци који су способни да воде процес промена, да су за корак испред конкуренције, који умеју дугорочно да размишљају схватајући да је очување *statusa quo* стања погубно за њихов бизнис у условима комплексних промена у окружењу. Такви руководиоци су лидери, они воде организацију ка остваривању супериорних перформанси. Несумњиво, лидерство је постало критичан фактор успеха савремених организација и најскупљи ресурс сваке организације. Не случајно, департмани за људске ресурсе су у организацијама највише заокупљени проблемом како да пронађу најбоље менаџере за попуњавање кључних руководећих позиција. Модерно доба је, у том смислу, добило и нову врсту агенција (*headhunting*), које се професионално баве проналажењем таквих појединаца, који ће самим својим доласком у организацију произвести додатну вредност и својим именом поправити рејтинг исте. Међутим, такав појединац, ма колико био способан, не може сам да направи резултат који се његовим доласком очекује од организације. Потребни су му следбеници (подржаваоци) који разумеју оно што он жели да организација постигне, да му верују и да се несебично и предано посвете раду и циљевима организације. Без њих, нема повећања продуктивности и смањења трошкова, односно менаџер сам без подржаваоца не може обезбедити конкурентност организације.³ Очито је да су за лидерство у организацији најважнији људски ресурси, а најважнији међу њима је менаџер са лидерским способностима.

Тако се долази до кључног питања, којима су се бавили бројни теоретичари лидерства, а то је питање лидерских способности и вештина и како их појединци поседују: рођењем или искуством; пореклом или образовањем? Као феномен лидерство је веома старо, док је за научну опсервацију релативно ново. То је феномен који укључује вођу, али и све запослене којима треба омогућити да учествују у креирању циљева и да схвате да су они битна својства у њиховом реализовању. Лидерство је један од најраспрострањенијих и прилично неистражен процес. Разумевање лидерства уско је везано за поимање

² Петковић, М. и др., (2011), *Корпоративно лидерство и менаџмент знања*, Социологија, Vol. LIII, No 1, Београд, стр. 4.

³ Ибидем,

менаџмента и улогу менаџера. Истовремено, представља најтежи, али и најзначајнији елемент менаџмента. Његов је интегрални део и уско је повезан са понашањем организације, мотивацијом и комуникацијом. Квалитетно лидерство представља битну димензију успешног менаџмента.

Произилази да за различите ауторе лидерство има различита значења, те га је стога тешко и дефинисати. Stogdill⁴ је у истраживању о лидерству, истакао да постоји исто толико различитих дефиниција лидерства колико има људи који су покушали да га дефинишу. Чим се покуша да се дефинише, открива се да лидерство има различита значења и на десетине различитих система класификација.⁵ Колико год да се етаблирање новог концепт лидерства на први поглед концептуално разликовало од старог, извори савременог приступа компатибилни су са ауторима из ранијег периода.⁶ На пример, важност развоја и репозиција утицаја, међусобно поверење, тимски рад, учешће и унапређивање међусобних односа, налазе се још код аутора као што је Aryris (1964), McGregor (1960) и Likert (1967). Такође, скоро све трансакционе теорије укључују личну сатисфакцију и атрибуте лидерства (Fiedler, 1967; House & Mitchell, 1974), или их чак стављају на прво место (Hersey & Blanchard, 1972; House, 1971).

Најчешће се у литератури спомиње дефиниција лидерства по којој се оно третира као процес утицања на људе да се крећу ка одређеном циљу или ураде оно што је планирано у организацији. Stoner лидерство дефинише као процес⁷ усмеравања активности чланова групе ка остварењу задатка. Лидерство је, према Wren⁸-у, способност једне особе да утиче на друге људе тако да они сарађују и доприносе напорима усмереним ка остваривању циљева организације. Koontz⁹ лидерство дефинише као утицај, тј. уметност и процес утицања на људе на начин да они спремно и полетно теже ка остварењу заједничких циљева. Drucker¹⁰ лидерство посматра као чин осмишљавања и јасног дефинисања задатака уз доследно понашање лидера који мора у себи ускладити речи и понашање. Yukl¹¹ сматра да се лидерство дешава између људи, укључује коришћење различитих утицаја и користи се за остваривање циљева организације. Лидерство¹² се дефинише као чин или понашање да се утиче на друге. Pierce & Newstrom¹³ дефинишу лидерство као интерактивни и социјални процес чији елементи су уграђени у ситуацију, следбенике и утицаје лидера који својом снагом одређује смисао и смер активности.

⁴ Stogdill, P. M., (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press, стр. 7.

⁵ Fleishmann, E. A., et.al., (1991), *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*, *Leadership Quarterly*, 2(4), стр. 245-287.

⁶ Yukl G., (1998), *Leadership in Organizations*, Prentice - Hall, Upper Saddle River N.J., 1998. стр.197.

⁷ Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., (1997), *Менаџмент*, Желнид, Београд, стр. 431.

⁸ Wren, D., Voich, D., (1994), *Менаџмент - структура, процес и понашање*, ПС Грмеч, Београд, стр. 370.

⁹ Wehrich, H., Koontz, H., (1994), *Менаџмент*, USIS, Загреб, стр. 49.

¹⁰ Drucker, P., (1995), *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books/Plume, N.Y. стр. 87.

¹¹ Yukl, G., (1989), *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, *Journal of Management*, Vol. 15.

¹² Милисављевић, М., (1999), *Лидерство у предузећима*, Београд, Чигоја штампа

¹³ Pierce, J. L. & Newstrom, J. W., (2008), *Leaders and the leadership process: Readings, self-assessments and applications*, (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin. стр. 78.

Bass¹⁴ указује на то да неке дефиниције посматрају лидерство као *среднште групних процеса*. Ово становиште лидера ставља у центар промена и активности групе, и при том је он отелотворење воље групе. Процес подразумева да лидер утиче на следбенике, али и они на њега, па се може рећи да је лидерство интерактиван феномен. У другој групи дефиниција лидерство се посматра са *аспекта личности* и идентификује се као комбинација посебних особина које појединац поседује и које му омогућавају да убеди друге људе да извршавају задатке. У неким другим приступима лидерство се дефинише као *деловање* или *понашање, усмереност на циљеве* или се дефинише у контексту *односа моћи* који постоји између њега и следбеника. Други опет посматрају лидерство као *трансформациони процес* којим се следбеници мотивишу да постигну више него што би се то иначе од њих могло очекивати.

На бази напред наведених дефиниција и мноштву других схватања лидерства могу се издвојити његове кључне, заједничке компоненте:¹⁵

- Лидерство је процес, што значи да не представља карактеристику у самој особи која се назива лидером. Процес подразумева да лидер утиче на следбенике и да следбеници утичу на њега. Свесност да је лидерство процес, подразумева да оно није резервисано само за одабране, већ се може шире применити, научити и препознати.
- Лидерством се остварује утицај. Тиче се превасходно утицаја лидера на следбенике и без утицаја лидерствао не постоји.
- Лидерство се јавља у контексту групе. Групе су заправо окружење у којем се одиграва процес лидерства и представља активност утицаја ради остваривања заједничких циљева или тежњи.
- Лидерство укључује циљеве и превасходно значи усмеравање енергије групе ка заједничком фокусу. Лидерство се одиграва у контексту у којем се индивидуе усмеравају у заједничком циљу.
- У лидерству се претпоставља остваривање циља.

Из ових тврдњи проистиче да: *`лидерство представља процес у коме појединац остварује утицај на групу ради постизања заједничког циља.`*¹⁶ Према Глобалној прогнози за лидерство, лидер се дефинише као неко ко руководи перформансама и одговорностима других појединаца у организацији.¹⁷

1.1. Темељна природа лидерског процеса

Porter, Lorsch & Nohria¹⁸ указали су на битне елементе који омогућавају лидерство. Прво, лидер мора да научи да управља контекстом организације, а не да се фокусира на дневне пословне проблеме, мора да научи да ради на

¹⁴ Bass, B.M., (1990), *Bass and Stogdill`s handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press, стр. 11-20.

¹⁵ Northouse, P. (2008), *Лидерство: Теорија и пракса*, Data status, Београд, стр. 2.

¹⁶ Northouse, P. (2008), *Лидерство: Теорија и пракса*, Data status, Београд, стр. 2.

¹⁷ Howard, Wellins, (2008.-2009), http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/globalleadershipforecast2008-2009_globalreport_ddi.pdf?ext=.pdf

¹⁸ Porter E. M., J.W. Lorsch & N. Nohria, (2004), *Seven surprises for new CEOs*, Harvard Business School, Boston, October; 82(10), стр. 61.

индиректан начин - да има добру стратегију комуницирања, да обезбеђује да се процеси рационално одвијају, да изабере и буде ментор кључних сарадника. Треба да допринесе стварању културе и демонстрира како запослени да се понашају. Лидер, сматрају ови аутори мора да се избалансирано понаша и доноси одлуке у дугорочном интересу предузећа. Ако нема убедљиву визију, а његове акције су неконзистентне јер ставља сопствени интерес изнад интереса компаније може да изгуби легитимитет и лојалност организације.

Као процес утицаја на људе да се ангажују у остваривању одређеног циља, лидерство представља мултидисциплинаран и изузетно комплексан феномен, а његова срж је реализација потенцијала личности лидера и људи које предводи.¹⁹ Јасно је да лидерство није искључиво само актавизам једне особе, већ низ осмишљених међузависних, функционалних међуљудских односа у процесима. Фундаментална природа лидерске улоге, мења се у правцу спознаје функционалног модела синергијског акционог деловања лидера и свих људи који су укључени у процесе. Суштинска тачка гледишта савремених аутора померена је од лидера појединца на односе између људи.²⁰ Тако, лидерство значи зависност односа у организацији у којима су појединци спремни да уступе своју моћ другима, а који дефинишу и представљају реалност.

У први план анализе динамике најбоље праксе лидерског процеса Kouzes & Posner²¹ истичу:

- креирање пута и инспирисање визије,
- преиспитивање процеса и
- омогућавање другима да раде и охрабривање.

Креирање пута значи да лидери стварају пожељен пут другима, да би оживели вредности и поузданост принципа у кризи. Инспирисање визије укључује спознају да свака организације почиње сном. Као динамичан и комплексан процес лидерство је усмерено унутар или према окружењу организације; унутар организације лидерство се своди на усмеравање људи и утицај на њихову мотивацију, док према окружењу лидерство има задатак да одређује визију организације, омогући њен развој и раст у складу са визијом и, обезбеди жељену стратегијску позицију организацији на тржишту. Визија креира будућност. Лидери изражајно комуницирају визије следбеницима и преносе на њих лични ентузијазам. Чувена реченица: Ако је циљ саградити брод не треба окупљати људе и наређивати им да набаве дрво, припреме алат и поделе задатке, већ их треба учити чежњи за морем, што указује на значај креирања визије да би се успешно руководило људима.

Анализа ситуације је почетни корак у успостављању успешног лидерског процеса. Преиспитивање процеса представља лидерски изазов, обзиром да перманентно сагледавају и анализирају процесе унутар и изван себе и своје организације како би створили нове продукте и процесе.

¹⁹ Menkes, J., (2012), *Executive Intelligence - What All Great Leaders Have*, Soundview Executive Book Summaries, стр. 38.

²⁰ Brungardt, C., Chantelle S., (2010), *System wide collaboration and community service*, National Civic Review, Volume 98, Issue 4, стр. 41-42.

²¹ Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003), *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, стр. 75.

Омогућавање другима да делају, превасходно се односи на умеће синергије тимског рада, поверење и охрабрење као кључне елементе лидерског утицаја на следбенике. Постизања резултата је дуг и напоран процес који може да постане исцрпљујући и обесхрабрујући за учеснике. Зато лидери морају охрабрити следбенике најчешће на начин видљивог повезивања награде са учиником, како би њихово понашање водило креирању конкурентне предности организације на тржишту. Одсуство лидерства условљава неуспехе и слабљење конкурентске позиције.

Тамо где постоји лидерство ту се вреднују знање, учење и тимски рад. Присуство лидерства чини да посао за запосленог представља изазов. Кључни део успешног процеса лидерства је предњачити, а не гурати људе ка циљу. Лидерство је и акција и постојање. Оно ојачава, мотивише и организује људе да би постигли неки циљ, при чему уједно обезбеђује и моралне смернице.

За постојано лидерство потребна је институција на организационој бази. Само особе које достигну висок ниво експертних знања у свом раду имају шансу да успеју као лидери. Већина таквих креативних лидера се обраћа окружењу индиректно, кроз симболични производ/стратегију коју креира.

Истраживање у овом раду управо има за циљ да утврди колико је лидерство у домаћој привредној пракси иницијативно и мотивишуће и колико доприноси креирању модела ОВП - концепта пословања коме се тежи. Да би се успешно пролазило кроз транзиционе процесе, српски лидер мора да управља читавим сетом сопствених потенцијала, односно да са лакоћом флукутира од стратега до градитеља конкурентне организације. У креирању таквог система који подразумева достизање високих перформанси, односно симултане продукције квалитетних производа и услуга, додатних вредности за потрошача и завидних финансијских перформанси није могуће уколико лидер не поседује одговарајуће вештине тј. компетенције.

1.2. Питања у вези са развојним путем лидерства, понашањем и атрибутима ефективних лидера

Намеравани успех сваке организације укључујући и финансијску добит, подразумева унапређење компетенција својих лидера.²² Компетенције су срж лидерства. Као комбинација знања, вештина, ставова и способности у појединачној ситуацији, обухватају: когнитивне компетенције које укључују коришћење концепата, али и имплицитна знања (*tacit knowledge*) која се тиче искуства; функционалне компетенције (способности, *know-how*) која је потребна за вршење конкретних делатности; персоналне компетенције, које се односе на понашање (поступање у датој ситуацији); етичке компетенције које обухватају одређене личне и друштвене вредности.

Ниво компетенција и вештина лидера одређује се кроз способности и ставове да се снађе у сложеним и непредвидивим ситуацијама. Sydanmaanlakka²³ за успешно управљање променама предлаже сет важних области лидерс-

²² Keyser J., (2012), *From Management to Leadership: Next-Level Listening Skills*, The Glass Hammer

²³ Sydanmaanlakka, P., (2003), *Intelligent Leadership and Leadership Competences*, Helsinki University of Technology, Helsinki, стр. 73.

ких компетенција: интерперсоналне и компетенције ефикасности, компетенције благостања, самопоуздање и професионалне компетенције.

Лидерство као трансакциони догађај између лидера и следбеника треба да обезбеди резултат за организацију. Реч је о интерактивном процесу, а не линеарном, једносмерном догађају у коме се на лидере утиче исто онолико колико они утичу на друге, што може бити и позитивно и негативно. Као такво лидерство постаје доступно свима, а не само појединцима и још важније, лидерство се не ограничава само на једну особу која има формалну позицију моћи.

Како би што боље водили и усмеравали следбенике, као и да би имали моћ да задрже највредније око себе, лидери данас морају бити артикулисани, енергични, флексибилни и јаке личности.²⁴ Морају имати вољу да подстичу сарадњу и креативност које ће им бити неисцрпан извор нових идеја, иновација, знања. У таквом окружењу атрибути лидера су увек у директној функционалној вези са ефектима, односно са перформансама организације.

Према Котелникову²⁵ атрибути лидера су базни агенс успешног функционисања процеса. Реч је о сету лидерских атрибута: истицање личних особина, компетенције и опредељење, организациони капацитети и посвећеност који, једино у адекватној синергији са корисницима, организацијом, запосленима и заједницом дају очекивани резултат.

Адекватни лидерски атрибути дају жељене резултате који су мултипликовани и балансирани према очекивањима корисника, организације, друштвене заједнице и запослених. Усклађивање захтева посла и знања, вештина и способности запослених је један од предуслова успешног функционисања.

Лидерима су потребни следбеници, следбеницима су потребни избори. Лидеру није предодређено да води, а следбенику није предодређено да следи. Понашање правог лидера је проузроковано понашањем сваког појединца који бира где ће бити одведен.²⁶ Важно је да следбеници буду ефективни са способностима независног, критичког размишљања, спремни да преузму ризик и слободно износе своје мишљење и активно учествују у решавању проблема организације. Следбеници су у сталном трагању за сликом која их опчињава и другачији су него лидери. Бројни следбеници најчешће не траже савршеног лидера, већ савршено друштво или организацију којој би хтели да припадају.

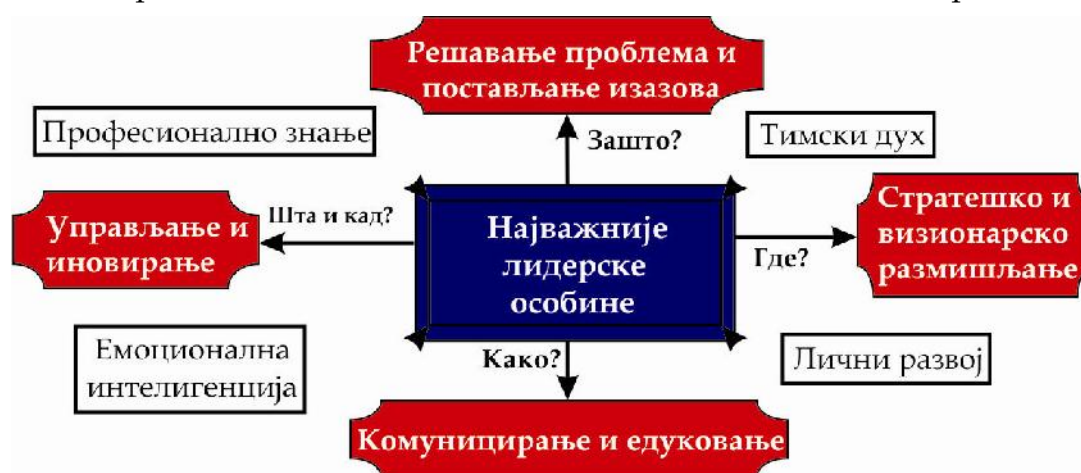
Уместо наметања циљева и одлука од стране највиших у лидерској хијерархији, захтева се укључивање, одговорност и аутономија свих запослених. Поред економских, квантитативних циљева организације, фаворизују се и квалитативни циљеви, посебно задовољство запослених. У новој парадигми вођења инсистира се на стварању предуслова за климу и културу у којој духовне вредности имају високо место на листи вредности, у којој се негује интуиција, као и стална брига о еколошком статусу производа, организације и запослених.

²⁴ Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003), *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, стр. 151-169.

²⁵ Kotelnikov, V. (2012), *Effective Leadership*, текст доступан на: http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/ecoach.html (11.03.2016)

²⁶ Hock, D., (1999), *Leader-Follower, Birth of the Chaotic Age*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, текст доступанна: <http://futurepositive.synearth.net/leader-follower/> (12.02.2016)

Еколошки захтеви подразумевају и принципе менталне екологије за све запослене и организацију. Стога је лидерство пре свега, комуникација са сарадницима, комуникација идеја и визија и заједничко трагање за њеном реализацијом. Котелников препознаје основе кључних атрибута савременог лидера у оквирима који су одређени професионалним знањем, и духом лидера, емоционалном интелигенцијом и способношћу сталног личног развоја. По њему савремени лидер систематизује процесе и гради њихову ефективну функционалност. У графичком приказу²⁷ поставља мапу пута ефективног лидерства, тј. синергију лидерских особина (комуникација; управљање временом и стресом; доношење индивидуалних одлука; препознавање, дефинисање и решавање проблема; мотивисање и утицање на друге; делегирање; постављање циљева и артикулација визије; изградња тима; управљање конфликтима), потребних да би се одговорило на питања: шта? кад?, зашто?, где? и како? иде организација.



Слика 1.1. Развојни пут савременог лидерства

Извор: Kotelnikov, 2012. текст доступан на:

http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/e_coach.html (11.03.2016)

Успешни лидери у организацијама²⁸ су одлучни и способни да се прилагођавају променама, свесни су социјалног окружења, амбициозни и вољни да сарађују са другима. Од поверења су, доминирају групом, енергични су и упорни. Имају самопоуздања, добро подносе стрес, одговорни су и истрајно раде на стварању одрживих следбеника. Лидери²⁹ су интелигентни, креативни, имају такта, дипломате су, поседују добре вештине комуникације и убедљиви су, имају знања, социјалне вештине, самодисциплину и способни су да организују ствари. Сјајан лидер мање надгледа друге, а више их оспособљава да сами надгледају себе.³⁰ Природа лидерске моћи требало би да буде компатибилна очекиваној ефективности организације што подразумева адекватно одређење бројних варијабли као што су личност лидера, очекиване вештине групе, односно запослених, и др. Захтевана адекватност лидера и извора моћи у организаци-

²⁷ Ибидем,

²⁸ [http://www.blacksacademy.biz/ba/civ/objectdownload_civ.php?usr=&schemeN= &displayN= &entity=4395&start=µ=&sesN=0&nameN=\(27.05.2016\)](http://www.blacksacademy.biz/ba/civ/objectdownload_civ.php?usr=&schemeN= &displayN= &entity=4395&start=µ=&sesN=0&nameN=(27.05.2016))

²⁹ Day, D., (2001), *Leadership development: A review in context*, *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.

³⁰ Sacks, R., (2010), *3 Types of Leaders*, текст доступан на:

<http://ezinearticles.com/?3-Types-of-Leaders&id=4407086> (18.2.2016)

јама води до закључка да су сви извори моћи подједнако ефективни, ако су примењени у окружењу чији им је културни миље одговарајући.

Успешни лидери поседују моћ ефикасног комуницирања. Морају имати моћ да би били ефективни, али то не треба да схвате да што је више моћи то је боље. Свој успех темеље на разумевању интереса и мотива запослених. Главна одредница је способност констатне промене лидера која суштински представља основ одрживог лидерства.³¹ Извори моћи лидера који обједињују његову активност се сагледавају из позиција: моћи знања, моћи личности и моћи улоге.

За обезбеђивање доброг лидерства важно је разумевање важности и квалитета следбеника. Zenger³² и др., наглашавају да велики лидери морају да укажу на прави пут и да развијају осећај припадања следбеника групи. Бити добар следбеник значи да су развијене опције да буду усмерени и вођени од стране појединаца/колектива, и мотивисани у реализацији одговорности до успеха.

Добри следбеници су поуздани људи на које се човек може увек ослонити. Моћ лидера потиче од оних који га следе. Кључеви за ефикасно лидерство су: размишљање, неуморан радник, самокритичност, зависност и конзистентност, скромност и стрпљивост, способност да се прихвати и упути конструктивна критика, упорност и доследност у развоју људских особина лидерства итд.

Мотивација је важан предуслов лидерства.³³ Ефикасно лидерство обезбеђује стимулацију, инспирацију и информацију. Ови квалитети су есенцијални за мотивисање људи у преузимању акције.

Shein понашање сматра кључем објашњења успешног лидерства. Он издваја улогу лидера као: аниматора, ствараоца културе и као агента промена. Лидер аниматор ствара организацију у њеној почетној фази рада, када омогућава да се преброди криза која настаје у фази развоја послова и финансијске консолидације. Као стваралац културе³⁴ има пресудну улогу у изградњи квалитетне организационе културе. Пожељни модел културе ствара се индокрином и социјализацијом запослених према менаџерском обрасцу, где се запослени подстичу на поистовећивање са организацијом и системима вредности. У складу са развојем организације, менаџери прате и уочавају нову ситуацију и настоје да ускладе стил вођства који одговара насталим околностима. Лидер као агент промена има посебну улогу у фази измена организације - у процесу мењања њене културе. Он треба да уочи `јаз` између старости и величине организације, нових услова и културне матице организације.

Димензије понашања ефективних лидера су да:³⁵ преко визије усмеравају људе на одређене акције; окренути су проналажењу проблема, а мање његовом решавању, постављајући питање зашто и моделирају нове вредности (културу); одржавају поверење путем позиционирања; унапређују личне карактеристике кроз поштовање следбеника.

³¹ Tuia, S., (2012), *The Past, Present and Future - Key Elements in Leadership Skill.*, текст доступан на: <http://ezinearticles.com> (11.03.2016)

³² Zenger, et. al., (2011), *Making Yourself Indispensable*, Harvard Business Review october, стр. 3.

³³ Kotter, J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA, 1996, стр. 183.

³⁴ Shein, E., (1992), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, CA, J.Bass p.9

³⁵ Стефановић, Н. и Стефановић, Ж. (2007) *Лидерство и квалитет*, стр.28.

2. Лидерство и менаџмент

Анализа менаџмента различитих организација, од којих свака послује на специфичан начин, показује да у свакој од њих менаџери морају бити и лидери. Било којој организацији потребан је рад и лидера и менаџера. Менаџмент је лидерство примењено у пословним ситуацијама.³⁶ Лидерство је интегрални процес и кључни део менаџмента, али их не треба изједначавати. Међу собом нису конкуренти, већ комплементарни, с тим да је успех менаџера условљен поседовањем различитих атрибута лидера. Стога је неопходно направити јасну линију разграничења између лидерства и менаџмента.

Поредећи функције менаџмента и лидерства³⁷, Kotter је изложио аргументацију да су њихове функције прилично различите (табела 1.1). Преовладајућа функција менаџмента је да обезбеди ред и конзистентност у организацији, док је примарна функција лидерства да изазове промене и померања. Менаџмент се бави успостављањем реда и стабилности, а лидерство трагањем за адаптивним и конструктивним променама.

Табела 1.1. Функције менаџмента и лидерства

| Менаџмент Ствара ред и конзистентност | Лидерство Ствара промене и кретања |
|--|---|
| <i>Планирање и буџетирање:</i> - састављање агенди - утврђивање распореда - алоцирање ресурса | <i>Усмеравање:</i> - креирање визије - разјашњавање шире слике стварности - утврђивање стратегије |
| <i>Организација и запошљавање:</i> - стварање структуре - отварање радних места - успостављање правила и | <i>Распоредивање људи:</i> - усмеравање ка остваривању циља - тражење посвећености - изградња тимова и коалиција |
| <i>Контрола и решавање проблема:</i> - стварање подстицаја - проналаж. креатив. решења - предузимање корект. акција | <i>Мотивисање и инспирација:</i> - ширење инспирације и енергије - давање овлашћења подређенима - задовољавање неиспуњених потреба |

Извор: Адаптирано према: A Force for Change: How Leadership Differs From Management (стр. 3-8), by J. P. Kotter, 1990, New York: Free Press

Kotter³⁸ даље указује да су активности менаџмента другачије од активности лидера, а заједно су есенцијалне за напредак организације. Менаџмент не укључује само људе, већ значи доношење одлука из подручја финансија, тржишта, технологије, информација итд. Дакле, на менаџмент се гледа као на једну ширу активност од лидерства. На пример, ако организација има јак менаџмент без лидерства, остварење резултата може да буде загушено и бирократизовано. Уколико организација има јако лидерство без менаџмента, исход може да буде

³⁶ Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1982), *Life cycle theory of leadership*, Development Journal 23 (5): стр. 26-34.

³⁷ Northouse, P., (2008), *Лидерство: теорија и пракса*, Дата статус, Београд, стр. 7.

³⁸ Kotter, J. P., (1990), *A Force for Change-How leadership Differs from Management*, The free press, стр. 24.

бесмислена или погрешно усмерена промена зарад промене. Да би биле ефективне, организације морају да имају и стручан менаџмент и веште лидере.

Kotter прави и разлику између лидерства као позиције и лидерства као процеса. Лидерство као процес обухвата активности давања смерница - људи, њихову мотивацију и инспирацију.³⁹ Ове фазе одговарају фазама менаџмента: планирање, организовање, вођење и контрола. Планирање у менаџменту је активност дедуктивног карактера усмерена на остварење резултата, а не на промену. Давање смерница у лидерству акцентира промене које обликују визије, која је реална и одговара свим заинтересованим за судбину предузећа.

Бити менаџер подразумева реализацију активности и овладавање рутином, док бити лидер значи остваривати утицај на друге и креирати визију промена. Bennis и Nanus сматрају да су менаџери људи који раде ствари на прави начин, а лидери су људи који раде праву ствар.⁴⁰

И Rost⁴¹ је заступао став да се лидерство и менаџмент разликују, тврдећи да лидерство подразумева међусобни утицај, док је менаџмент једносмеран однос ауторитета. Лидерство је усмерено на процес стварних промена и реализације заједничких циљева, а менаџмент на усклађивање активности ради обављања посла и пласмана производа/услуга.

Zaleznik⁴² је тврдио да су лидери и менаџери суштински различити типови људи. Менаџери су реактивни и настоје да посао обаве са релативно мало емоционалног уплитања. Раде на смањивању броја могућих алтернатива. С друге стране, он сугерише да лидери стварају емоционални однос. Лидер је тај који може да утиче на људе да дају више од себе, и он је тај који обезбеђује високу продуктивност.⁴³ Лидерство је елементаран фактор стварања трајне и стабилне конкурентне предности. Лидери настоје да обликују идеје уместо да на њих само одговарају и да повећају број решења проблема на дуги рок, мењајући начин на који људи размишљају о томе шта је могуће.

Иако постоје јасне разлике између менаџмента и лидерства, те две области се ипак преклапају.⁴⁴ Када менаџери утичу на групе да остваре одређене циљеве, они се баве лидерством, а када се лидери баве планирањем, организацијом, вођењем и контролом, они су заправо укључени у менаџмент. Оба процеса подразумевају утицај⁴⁵ на групу појединаца ради остваривања циљева. Лидери на свим нивоима, пре него менаџери разликују изразито успешне ОВП на тржишту од осталих.

³⁹ Kotter, J. P., (1998), *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, USA, стр. 37.

⁴⁰ Bennis W. G., Nanus, B., (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, Publishers, Inc. New York, стр. 211

⁴¹ Rost, J. C., (1991), *Leadership in the 21st Century*, Praeger, New York стр. 149-52.

⁴² Zaleznik, A., 1998, *Managers and Leaders - Are They Different?* Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, USA,

⁴³ Northouse, P. (2013), *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA., стр. 5.

⁴⁴ <http://www.proconsulting.rs/index.php/liderstvo-i-menadzment>

⁴⁵ Bennis W. G., (2003), *On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded*, Perseus Publishing, USA, стр. 39-40.

Ефикасан менаџмент, укључујући пре свега стратегијски менаџмент, о коме у овом раду неће бити посебне елаборације, с обзиром да је тематика опште позната. Као формалан и структуриран процес⁴⁶ којим једна организација ствара позицију стратегијског лидерства у могућности је да трансформише њене перформансе, креира задовољство за клијенте и акционаре или да промени њену структуру. Кад се говори о стратегијском лидерству, са сигурношћу се може рећи да је оно достигнуће одрживе конкурентске предности над ривалима и резултат је стратегијског менаџмент процеса.

Стратегијско лидерство је стање садашњости пре него механизам стратегијског менаџмента, јер лидери на свим нивоима, пре него менаџери разликују изразито успешне ОВП⁴⁷ на тржишту од осталих. Зато се оно не може заменити стратегијским менаџментом, оно је његов резултат.

У оквиру ове дисертације таргетира се однос који имају домаће организације према стратешком размишљању како би се реализовала стратегијска промена у њиховом пословању, с једне и благовремено реаговало на изазове са којима се оне суочавају у контексту укупних промена.

3. Лидерство у Србији

Време транзиционих промена у Србији крајем прошлог и почетком овог века, укључујући власничку трансформацију условиле су интензивнију примену савременог менаџмент концепта у нашој привредној пракси. Бројни фактори пословања детерминишу низак ниво конкурентности домаћих предузећа што је кључни разлог да се полако прихвата лидерски концепт пословања. Наравно, још увек је присутан јак утицај бројних лимитирајућих фактора који ометају овај процес. У српској пословној пракси лидерство се још увек погрешно разуме и тумачи, посебно са аспекта:

- улоге запослених и њиховог увођења у активности унапређења бизниса и његове ефикасности,
- организовања послова управљања и руковођења,
- дизајнирања организационе структуре,
- идентификовање међусобних послова и надлежности односно дефинисање лидерства као искључиве обавезе топ менаџмента и
- схватање разлике између лидера и менаџера (лидерства и менаџмента).

Погрешно схватање се још може наћи на различитим нивоима и облицима пословног организовања код нас. Традиционална гледишта која лидерство своде на уникатне личне предиспозиције, односно харизматичне личности, нису компатибилна захтевном профилу новог (савременог) лидерства. Једносмерност лидерске комуникације од лидера ка следбеницима, у лидерским економијама замењена је комплексним међузависним процесом у коме је комуникациона компонента везивно ткиво између лидера и људи које воде.

С тим у вези, стање свести у схватању и разумевању концепта лидерства као и пракса понашања запослених, посебно српских руководилаца, огранича-

⁴⁶ Ђорђевић, Б., (2009), *Стратегијски менаџмент*, Универзитет `Унион` Београд, стр. 25-26.

⁴⁷ Behn, R., (2006), *Performance Leadership, 11 better Practices that can ratchet up performances*, INM Center for Business of Government, стр. 89-97.

ва просперитет и развој друштва и организација појединачно. Реч је о релативно ниској свести о потреби увођења радикалних промена у пословању, организационог и стратегијског реструктурирања предузећа, промени пословне културе, далеко веће улагање у образовање и креирање повољне климе за примену технолошких, еколошких, кадровских и других иновација. На срећу, све су више присутни позитивни помаци у правом смеру. За реализацију значајних системских промена су задужени лидери, који то морају извести у најкраћем могућем року. То значи да лидер у српском привредном миљеу мора да окупи друге људе и буде иницијатор и тачка ослоња у сваком сегменту одвијања процеса, како би детерминисао конкурентску предност не само на домаћем, него и на развијеним ино-тржиштима.

Различите асоцијације привредника и позитивна регулатива из ове области, такође подстичу примену концепта менаџмента и лидерства различитим активностима.

4. Приступи лидерству

Феномен лидерства као што је речено није од јуче, корене вуче од првих организованих људских напора. То је разлог који захтева ретроспективу читавог проблема, што је, уједно и оправдање за појаву многобројних теорија о лидерству. У теорији постоје различити прилази карактеристикама лидерства:

- онај који у обзир узима личне карактеристике појединаца,
- приступ који у обзир узима понашање појединаца у односу на оне које води, усмерава и утиче,
- приступ који доводи у везу ситуационе факторе и понашање лидера,
- прилаз са аспекта гледања на будућност, у смислу маште, визије и сл.

Приступ лидерству као скупу карактеристика⁴⁸ потиче из теорије о лидерству у којој је сугерисано да су одређени људи рођени са нарочитим особинама које су их учиниле великим лидерима. Изучавање лидерства било је фокусирано на карактеристике лидера које су могле да их издвоје од нелидера. Поента је била да се изолују особине које лидери поседују, а које немају нелидери. Проучаване особине⁴⁹ укључивале су: интелигенцију, самопоуздање, одлучност, интегритет, друштвеност, утицајност поузданост, мотивисаност, и тд.

Постављало се питање: Да ли осведочени лидери које познаје историја људске цивилизације имају неку заједничку особину, те да ли су то особине које морају да имају сви лидери? Истраживања су идентификовала неке од карактеристика: техничке вештине, дружељубивост, посвећеност раду, подржавање тимског рада, општа харизма и сл.

И поред огромних напора истраживача, укључујући и елаборацију основних фактора личности који се обично називају *`великих пет`*: неуротичност, екстровертност, отвореност, помирљивост и присебност,⁵⁰ показало се немогу-

⁴⁸ Northouse, P. (2013), *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA., стр. 11-12.

⁴⁹ Northouse, P. (2008), *Лидерство: теорија и пракса*, Дата статус, Београд, стр. 13.

⁵⁰ Ибидем, стр. 15.

ћим да се идентификује сет карактеристика које би увек издвајале лидера од нелидера. Мада су неке особине биле идентификоване у великом броју истраживања, резултати су генерално били незакључиви јер нису на адекватан начин повезивали особине лидера са резултатима лидерства.

За ефективно лидерство је кључно да лидер има специфичан склоп особина. Организација ће радити боље уколико људи на менаџерским позицијама припадају одговарајућим лидерским профилима.⁵¹

Упркос недостацима, приступ лидерству као скупу особина даје значајне информације о лидерству. Иако у оквиру овог приступа није утврђена коначна листа лидерских особина, дате су смернице о томе које особине је добро поседовати уколико неко има претензије да заузме лидерску позицију. Овај приступ је интуитивно пријемчив јер се јасно уклапа у популарну представу о лидерима као посебним људима који се налазе испред свих и одређују правац у коме ће се организација кретати.

4.1. Приступ лидерству као скупу вештина

Приступ лидерству као скупу вештина, сугерише да су за успешно лидерство потребна знања и способности.⁵² По овом приступу ефективно лидерство зависи од: личне, техничке, хуманистичке и концептуалне вештине.

Техничка вештина значи поседовање знања и спретности када је у питању одређена врста посла или активности. Подразумева компетенције за одређену област специјализације, аналитичке способности и способност коришћења одговарајућих алата и техника. Оне играју кључну улогу у производњи стварних производа за које се компанија специјализовала.

Хуманистичка вештина представља познавање и способност рада са људима, способност која помаже лидеру да ефективно ради са подређенима, сарадницима на истом нивоу и надређенима ради постизања циљева организације. Бити лидер са хуманистичким вештинама значи бити осетљив на потребе и интересе других, те узимати у обзир потребе других при доношењу одлука.

Концептуална вештина подразумева способност рада на идејама и концептима. Лидер који поседује концептуалне вештине вичан је разговору о идејама које обликују организацију. Концептуалне вештине су кључне за креирање визије и стратешких планова за организацију, па су стога оне најважније за ниво топ менаџмента.

Срж модела лидерства заснованог на вештинама су: вештина решавања проблема, вештина социјалног закључивања и знање. Наведене три компетенције кључни су фактори који утичу на ефективност перформанси.⁵³

Лидерска вештина је процес претварања непознатог и нејасног у познато и јасно. Она је самооткривење, боље коришћење сопствених квалитета и способности појединаца. То је процес уверавања, при чему, појединац усмерава групу људи ка циљевима које је он сам већ постигао или ка циљевима које жели

⁵¹ Ибидем,

⁵² Northouse, P., (2008), *Лидерство: теорија и пракса*, Дата статус Београд, стр. 46.

⁵³ Ибидем, стр. 31.

да постигне са својим истомишљеницима.⁵⁴ А шта лидерство није? Лидерство није позиција, јер готово да свако може бити одабран, одређен, постављен, промовисан. Човек може бити постављен на високу функцију, каже Левит са Харварда, али не може бити постављен на место лидера.⁵⁵

4.2. Приступ лидерству са аспекта понашања

Проблеми приступа на бази особина су очигледни, те су се истраживачи окренули ка испитивању понашања. Овде су могли да се ослоне на емпиријски доказ. За разлику од особина, понашање је могло бити посматрано.

Временом је постајало јасно да кључна понашања⁵⁶ могу бити груписана. На универзитету у Ајови истраживана су три стила лидерства: аутократски, демократски (партиципативни) и либерални (слободни) стил.

Лидер аутократскг стила руковођења сам одређује политику групе и доноси одлуке и преузима одговорност за понашање, резултате и реализацију циљева компаније. Од сарадника тражи да се придржавају његових инструкција и упутстава, да поштују и реализују његове одлуке и налоге. Са подређенима разговара службено. Примењив је код послова које треба брзо окончати, код неодлучних и несамосталних сарадника, код нестабилних и дезорганизованих група и у почетку даје неке резултате. Ако се користи некритички, и не води се рачуна о нивоу људског потенцијала и потреби осамостаљивања сарадника, постаје лимитирајући фактор развоја компаније.

Демократски стил руковођења значи да лидер подстиче сараднике да учествују у креирању циљева и одређивања метода рада, да дају идеје и предлоге за решавање одговарајућих проблема. Овај тип руковођења карактерише често подстицање и практиковање партиципације у одлучивању. Предност овог типа руковођења је да лидер ефикасније активира људске ресурсе на реализацији циљева компаније и бизнис плана.

Лидер либералног стила даје групи неопходне информације, прибавља материјале, брине се о материјалним и техничким ресурсима и условима рада. Уз незнатну контролу и надзор доношење одлуке (*laissez-faire*) допушта сарадницима. Овај стил руковођења даје добре резултате код уходаних група стручњака, индивидуалаца, експерата и креативаца, који имају развијену самоконтролу и којима треба слобода да изразе своје умне и стваралачке потенцијале.

Који ће стил руковођења дати најбоље резултате зависи од ситуације у којој се могу наћи људски ресурси и организација. Ако одлуку треба брзо донети и предузети хитну активност, аутократски стил је прави избор. Овај стил је ефикаснији ако је група неинтегрисана, недовољно организована, док стабилној и организованој групи одговара демократски стил. Групама са високо стручним људским ресурсима највише одговара либерални стил руковођења. Лидер треба добро да познаје сва три стила руковођења, али не да би изабрао најбољи и фиксирао своје понашање, већ да би могао флексибилно да их примењује.

⁵⁴ Nass, H., Tamarakin, B. (1995): *Лидер у сваком од нас*, ПС Грмеч, Београд, стр. 24.

⁵⁵ Ибидем, стр. 57.

⁵⁶ Howard, G & Laskin, E., (1996), *Leading minds*, Basic Books, USA, стр. 8.

Група истраживача у Мичигену дошла је до два облика лидерског понашања, која су означили као: оријентисаност на запослене и производно оријентисан. Лидери који су имали оријентацију на запослене описани су као они којима су важни међуљудски односи, показивали су личну заинтересованост за потребе својих следбеника и прихватили индивидуалне разлике међу члановима групе. Производно оријентисани лидери наглашавају техничке или циљне аспекте радног места и углавном су усмерени на испуњавање групних задатака, а чланове групе посматрају као средство да се то реализује.

Истраживања вођства у оквиру приступа понашању⁵⁷ урађена на универзитету Охајо уочила су две базне димензије стилова вођства: иницирање структуре (*initiating structure*) и разматрање (*consideration*). Иницирање структуре односи се на ниво до ког је лидер спреман да иде у трагању за остварењем циља. Разматрање иде до нивоа до ког је лидер дефинисано односе на радном месту са узајамним поверењем у односу на идеје чланова групе.

Управљачка мрежа је најпознатији модел лидерског понашања. Појавила се 60-тих, а ревидирана је неколико пута.⁵⁸ Најбоље је ако лидери успеју да постигну високу позицију у управљачкој мрежи по обе димензије јер то значи да одржавају баланс између високог задовољења потреба посла и потреба људи

4.3. Интегративни приступ лидерству

Анализом претходних теорија и стилова лидерства, пружа се основа за закључак да сваки од ових стилова представља битну детерминанту успешности вођења. Напред описани стилови указују на факторе који доводе до успеха у руковођењу, па се намеће потреба да се сви ти фактори представе једним новим стилем тзв. интеграцијским стилем лидерства.



Слика 1.2. Интегративни приступ лидерству

Извор: Johnson, D., Johnson, R., Roseth, C. J. (2012), *Competition and performance: More facts, more understanding*, *Psychological Bulletin*, Vol 138(6), Nov 2012, стр. 1071-78.

⁵⁷ Stogdill, R. M., (1989), *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Bass, B. (ed.) New York: Free Press, стр. 196.

⁵⁸ Blake, R., McCauley, A., (1991), *Leadership dilemmas-Grid solutions*, Gulf, Houston, стр. 121.

Овај приступ лидерству потенцира важност повезивања особина вође, стила лидерства, особина чланова групе као и ситуације у којима се реализује активност вођења. Управљање собом представља базну кохезиону целину која у синргији са знањем, развијеним међуљудским односима и акционим деловањем води ка покретању промена и остварењу визије. Сви наведени садржаји реверзибилно делују на статус интегритета лидера и изоштравање холистичке слике о нивоу управљања самим собом.

На слици 1.2. се сасвим уочљиво показује међусобна координација и повезаност наведених фактора. Уопште речено, овај стил лидерства обезбеђује грађење ситуације за афирмацију како вође тако и других, што је база за просперитет организације и успешно одлучивање.

5. Стили лидерства - усмеравање понашања запослених

Успех организационих промена, посебно у условима транзиције, што је случај са нашом земљом, условљен је лидерским стиловима и компетенцијама које је лидер развио, с тим да управљање променама под изразитим економским и политичким притиском у великој мери зависи и од нивоа емоционалне интелигенције самог лидера.

Начин на који се успостављају односи између лидера и сарадника и осталих запослених у организацији, односно начин на који лидер усмерава понашање подређених и средства која користи да их придобије на жељено понашање јесте стил лидерства.⁵⁹ Критеријуми по којима се стилови разликују су:

- приступ лидера мотивисању подређених - принуда или подстицај,
- начин на који лидер доноси одлуке,
- извори моћи које користи да оствари утицај на подређене,
- способност лидера да прилагоди своје понашање различитим ситуацијама.

5.1. Свеобухватни контингентни модел о лидерству

Међу напред идентификованим стиловима нема ни једне студије која би могла да издвоји бар један стил који би био ефикасан у свим ситуацијама, и који би се као такав могао препоручити као универзалан. Нема ни једне особине/понашања које издваја лидера, већ његово понашање треба да се прилагоди ситуацији у којој се налази. Ово је усмерило истаживња лидерства у правцу ситуационих фактора који утичу на ефективност стила вођења. Тиме је развијен контингентни приступ који је познат и као ситуациони.

Лидерство је дакле контекстуални феномен што значи да су у различитим контекстима потребне различите особине и понашања, па и различити стилови за ефикасно лидерство. Фактори који дефинишу контекст лидерства су: лични профил лидера, карактеристике следбеника и задатка, организациона структура предузећа, окружење у којем се организација налази итд.

⁵⁹ Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Б., (2002), *Организација: Теорије, дизајн, понашање, промене*, Економски факултет, Београд, стр. 301.

Контингентни приступ утврђује различите варијабле који утичу на понашање вође. Он настоји да одреди који су од тих фактора кључни за дати скуп околности и да предвиди стил вођења који ће бити најбољи за дате околности.

Fiedler-ов контингентни модел указује да резултати рада ефективне групе зависе од стварне подударности између стила лидера у узајамном деловању између његових следбеника и нивоа до ког ситуација дозвољава лидеру да контролише следбенике и утиче на њих. Модел базира на премисама да је одређен стил лидера најефективнији у различитим ситуацијама. Кључ је да се дефинише конкретан стил лидера и различите врсте ситуација, те да се утврди погодна комбинација стила и ситуације. Аутор је разматрао ситуације лидерског стила: оријентација ка задатку и ка међуљудским односима.

| Однос лидер-члан | Д о б а р | | | | Л о ш | | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------|
| | Висока | | Ниска | | Висока | | Ниска | | |
| | структурисаност | | структурисаност | | структурисаност | | структурисаност | | |
| Структура задатка | | | | | | | | | |
| Моћ позиције | Јака моћ | Слаба моћ | Јака моћ | Слаба моћ | Јака моћ | Слаба моћ | Јака моћ | Слаба моћ | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | |
| Преферирани стил лидерства | Низак ЛПЦ | | Средњи ЛПЦ | | Висок ЛПЦ | | | | Низак ЛПЦ |

Слика 1.3. Контингентни модел

Извор: Northouse, G., 2010., стр. 78., адаптирано према Fiedler, F.E., *A theory of Leadership Effectiveness*, 1967, New York : McGraw-Hill

Тестирање на бази кога се утврђивао индивидуални стил лидерства, вршило се на основу упитника названог `најмање жељени сарадник` - LPC⁶⁰ (*least preferred coworker*). Fiedler је развио посебан упитник којим је мерио каква осећања особа развија у погледу сарадника са којим најмање воли да сарађује. Резултати упитника претварају се у позицију на скали LPC. Висок LPC лидера значи да он оцењује позитивно најмање пожељног сарадника што значи да он више обраћа пажњу на људе и односе са њима него на задатке, односно да је оријентисан на интерперсоналне односе. Обратно, низак LPC значи да он обраћа пажњу више на задатке а мање на односе са људима, тј. да има стил оријентисан на задатке. Да ли ће бити ефикасан стил са високим LPC, који је оријентисан на изградњу односа са људима више него на задатак, или пак стил са ниским LPC, који је усмерен на постизање задатка, зависи од ситуације.⁶¹

Fiedler је сматрао да је стил лидерства једне особе увек исти, без обзира на ситуацију. Његово истраживање открило је три облика непредвидивих вредности која су дефинисала факторе за кључне ситуације, за одређивање ефективности лидера. То су: *односи лидера и запосленог*, тичу се нивоа поверења, респекта и поузданости, који запослени имају према лидеру. Рангирају се као добри и лоши. Циљна структура тј. до ког нивоа је сврха радног места формализована (рангира се као висока или ниска).

⁶⁰ Fiedler, F., (1971), *Leadership*, General Learning press, New York

⁶¹ Stoner et al, (1997), *Менаџмент*, Желнид, Београд, стр. 88.

Моћ положаја - ниво утицаја који лидер има на активности које се тичу прекомерне употребе моћи. На бази резултата истраживања Fiedler је закључио да су лидери са оријентацијом ка извршавању задатака показивали боље резултате, како у врло повољним, тако и у врло неповољним ситуацијама. С друге стране, лидери који су били оријентисани ка успостављању односа, имали су боље резултате у умерено повољним ситуацијама.

Ефективни лидери могу да промене своје стилове лидерства да би изашли у сусрет потребама одређене ситуације. Практичарима је тешко да оцене непредвидљиве, променљиве вредности. И поред недостатака Fiedler-ов модел показао је да успешан стил лидерства мора да рефлектује ситуационе факторе.

5.2. Теорија о лидерству у зависности од ситуације

Теорију о лидерству у зависности од ситуације (*situational leadership theory; SLT*) поставили су деведесетих година прошлог века Hersey и Blanchard.⁶² Ова теорија је добила бројне присталице међу стручњацима за развој менаџмента. Реч је о теорији о лидерству у непредвидивим ситуацијама, која се базира на спремности следбеника да га следе. Заступају мишљење да је успешно лидерство могуће остварити ако се примени прави стил лидерства у зависности од нивоа спремности следбеника. Спремност се односи на ниво до ког су људи способни да изврше задатак. Идентификују четири специфична стила лидерства:

Табела 1.2. Четири стила лидерства према Hersey-Blanchard-у

| | |
|--|---|
| <p>Међусобни односи на високом нивоу Низак ниво односа према задатку Следбеници поседују способности, али не показују вољу или су несигурни. (3) <i>Стил подршке</i></p> | <p>Међусобни односи на високом нивоу Висок ниво односа према задатку Следбеници не поседују способности, али показују вољу или су сигурни у себе. (2) <i>Стил обуке</i></p> |
| <p>Међусобни односи на ниском нивоу Низак ниво односа према задатку Следбеници поседују способности, вољу или сигурност (4) <i>Делегациони стил</i></p> | <p>Међусобни односи на ниском нивоу Висок ниво односа према задатку Следбеници не поседују способно- сти, немају вољу или су несигурни (1) <i>Стил усмеравања</i></p> |

Извор: Hersey P.; Blanchard, K. H., (1993), *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, стр. 47.

- давање упутстава (висок ниво задатка - низак ниво односа; лидер дефинише улоге и даје упутства како, када и где да изврше задатке,
- објашњење (висок ниво задатка - висок ниво односа); лидер даје упутства и подршку,
- учествовање (низак ниво задатка - висок ниво односа); лидер и следбеник учествују у доношењу одлука; кључна улога лидера је да пружи могућност и обавља комуникацију.
- давање права; лидер даје мало упутства и мало подршке.

⁶² Hersey P.; Blanchard, K. H., (1993), *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, стр. 42-53.

Задњу компоненту у моделу чине нивоа спремности следбеника:

- људи нису способни, нити су спремни да преузму одговорност за обављање било које активности, јер нису ни компетентни, ни убеђени,
- људи нису способни, али су спремни да изврше неопходне пословне задатке; мотивисани су, али не поседују одговарајуће вештине,
- људи су способни, али нису спремни да учине оно што лидер жели и
- људи су способни и спремни да учине оно што се од њих тражи.

Када следбеници постигну висок ниво спремности, лидер реагује, не само тако што смањује контролу над активностима следбеника, већ смањује и повезаност у погледу односа. STI предвиђа, да ако следбеници нису способни и нису спремни да обаве задатак, лидер мора да пружи јасна упутства.

Ако су следбеници способни, али нису спремни, лидер мора да промени стил који значи учествовање и подршку, а ако су сарадници и способни и спремни, лидер не мора много тога да чини. Модел признаје значај следбеника и базира се на логици да лидери могу да изврше компензацију када су у питању ограничења у способностима и мотивацији њихових следбеника.⁶³

Упркос популарности овог модела, резултати тестирања били су поражавајући. Разлози укључују интерне недоследности у самом моделу, као и проблеме везане за методологију истраживања, па се пракси препоручује уз опрез.

5.3. Теорија пут - циљ

Теорија пут-циљ⁶⁴ наглашава однос између стила лидера, атрибута подређених и радног окружења. Извире из теорије очекивања у којој се сугерише да ће подређени бити мотивисани ако сматрају да су способни за обављање свог посла и верују да ће њихови напори имати одређени резултат и адекватну накнада за обављени посао. Лидери теже да побољшају ниво реализације циљева пружајући информације подређенима.⁶⁵

Теорија пут-циљ је осмишљена да укаже лидерима како могу да помогну следбеницима да остваре своје циљеве, одабиром специфичних понашања која су најприкладнија у односу на њихове потребе и ситуације у којима раде. Избором одговарајућег стила лидери увећавају веру у успех и задовољство подређених. Да ли понашање лидера мотивише подређене или не, зависи од њихових карактеристика и особености задатка.

Лидери према теорији пут-циљ, могу да примењују четири стила:⁶⁶

1. Наредбодавни стил - описује лидера који подређенима даје инструкције у вези са задатком, укључујући информације о томе шта се од њих очекује и временске рокове у којима задатак треба да буде обављен. Лидер овог стила даје јасне стандарде за радни учинак и подређенима предочава правила.

⁶³ Howard, G & Laskin, E., (1996), *Leading minds*, Basic Books, USA, стр. 32.

⁶⁴ House, R. (1974), *A path-goal theory of leader effectiveness*, Journal of Contemporary Business, Administrative Science Quarterly, 16, стр. 81.

⁶⁵ Indevik, J., (1986), *Path-goal theory of leadership, A meta-analysis*, In Proceedings of the Academy of Management meeting, стр. 189-192, Briarcliff Manor, N.Y: Akademy of Management

⁶⁶ House, R. J. & Mitchell, R. R., (1974), *Path-goal theory of leadership*, Journal of Contemporary Business, 3, стр. 81-97.

2. Стил подршке - указује на лидера који је отворен и брине о потребама подређених. Исказује поштовање према њима и њиховом положају.

3. Партиципативни стил - подразумева лидера који позива подређене да учествују у процесу доношења одлука. Консултује се са подређенима и користи њихове сугестије у доношењу одлука.

4. Стил постигнућа - лидер успоставља високе стандарде учинка за подређене и захтева континуиран напредак.

Окружење са својим карактеристике има јак утицај на последице одређеног стила понашања лидера. Међу карактеристикама окружења издвајају се: структурираност задатка, формални систем ауторитета и радна група. Такође, карактеристике следбеника које утичу на ефикасност стила лидера су: фокус контроле (интерни и екстерни), искуство, способност.

На бази своје теорије House предвиђа следеће ефекте на успешност стила лидерства:

- Директивни стил је ефикаснији када су задаци неструктурирани и нејасни него када су структурирани и јасни. Овај стил ће бити лоше прихваћен од стране следбеника који су искусни или имају високе компетенције.
- Стил подршке ће резултирати задовољством следбеника када обављају структуриране задатке.
- Запослени са интерним фокусом контроле ће бити задовољнији са партиципативним стилем.
- Запослени који имају јаку потребу за припадношћу дају предност лидерству подршке, с обзиром на то да у лидерству у коме се испољавају друштвеност и брига проналазе извор задовољства.

5.4. Теорија размене лидер-члан

Узајамни односи између лидера и следбеника сходно овој теорији налазе се у центру процеса лидерства. Ова теорија полази од претпоставке да лидери немају једнак однос са свим члановима организације које воде. Углавном диференцирају своје следбенике на две групе: унутрашњу (*in group*) и спољашњу (*out group*) групу. Онима који припадају унутрашњој групи лидер пружа више информација, утицаја, поверења и бриге, него што то чини према подређенима у спољашњој групи.⁶⁷ Између лидера и чланова унутрашње групе се успостављају посебно чврсти односи међусобног поверења. Запослени у унутрашњој групи раде више за лидера и лидер им то узвраћа, док остали подређени мање одговарају лидеру и долазе на посао само да одраде своја задужења.

Истраживања су показала⁶⁸ да висококвалитетна размена лидер-члан за последицу има мањи одлазак запослених, вишу оцену радног учинка, пожељн-

⁶⁷ Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975), *A vertical dyad approach to leadership within formal organizations*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, p.46-78.

⁶⁸ Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995), *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective*, *Leadership Quarterly*, 25, p. 219-247.

ије радне задатке, бољи став према послу, већу пажњу и подршку лидера, израженије учешће и брже напредовање у каријери.

Graen & Uhl-Bien⁶⁹ сугерисали су да се лидерство током времена ствара прогресивно у три фазе: фаза непознавања, фаза упознавања и фаза зрелог партнерства. Фазу зрело партнерство карактерише висок квалитет размене лидер-члан. Људи који су у међусобном односу стигли до ове фазе осећају висок ниво поверења, поштовања и осећаја дужности један према другоме.⁷⁰

У различитим ситуацијама примениће се одговарајући лидерски стил, што је условљено мноштвом различитих фактора. Нпр., у ситуацији када је мало времена за одлучивање, када лидер има више искуства од остатка тима аутократски стил може бити најефикаснији. Демократски стил биће успешнији у високо мотивисаном тиму, са хомогеним нивоом експертизе. Онај стил који ће најефикасније постићи циљеве уз балансирање интереса појединаца у тиму, треба да буде најпримењенији и таквом стилу треба тежити.⁷¹

Одлука који ће се стил користити зависи пре свега од: раположивог времена, чињенице да ли се односи између лидера; следбеника и ситуације заснивају на поверењу и поштовању или непоштовању; чињенице ко има информацију - лидер, запослени или сви; тога колико добро су запослени обучени; интерних конфликта; процедура, планова развоја и сложености задатка.

6. Лидерство засновано на емоционалној интелигенцији

Успех организације у највећој мери зависи од самог лидера, његове личности. Зато се психолошки и емоционални аспекти сматрају кључним код феномена лидерства. По Goleman-у⁷² емоционална интелигенција обухвата способност познавања и контролисања сопствених осећања и њиховог исправног изражавања, уочавање и препознавање осећања других људи и успешног односа према њима. Што се раније почне са овладавањем бројних емоционалних и друштвених вештина, то ће живот појединаца бити лакши и угоднији због високе емоционалне интелигенције⁷³.

Људи се међусобно разликују како по карактеру тако и по генетским особинама. Неки се рађају са природно великим оптимизмом, али већина људи нема такве генетске предиспозиције. Међутим, постоје разрађене вештине и игре којима се може побољшати емоционална интелигенција.

Нова парадигма у лидерству препознала је важност емоција у послу, као покретача сваке људске активности, па тако и емоционалне интелигенције. Истраживања су показала да је лидерство емотивни процес и да је успех лидера увелико одређен емоционалном интелигенцијом, много више него когнитивн-

⁶⁹ Graen & Uhl-Bien, (1995), *Relationship - Based Approach to Leadership: Development of Leader - Member-Exchange (LMX)*, Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi-Domain Perspektive, Leadership Quarterly, 6 (2), стр. 231.

⁷⁰ Northaus, P., (2010), *Leadership: Theory and Practice*, 6th Edition 6th Edition

⁷¹ http://www.beyaznokta.org.tr/cms/images/201008160047_MindToolsEbook-Part1.pdf (2.7.2016)

⁷² Goleman, D., (2005), *Емоционална интелигенција*, Геополитика, Београд, стр. 49.

⁷³ Bar-On, R., (2001), *Emotional intelligence and self-actualization*, In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life* (стр. 82-97). Philadelphia: Taylor and Francis.

ом. Од емоционалних⁷⁴ способности зависи какав ће бити у интеракцији са другима. Овим је открићима обезбеђен нови приступ послу и лидерству, јер је до тада владало уверење да је пословни свет лишен емоција.

Висока емоционална интелигенција (EQ), може помоћи у вештинама опхођења с другим људима. Нека истраживања и мерења рационалне интелигенције IQ, све више се повлачи према истраживању и мерењу EI. Многи људи са IQ 160 раде за људе са IQ 100 (што је просек), јер први имају добру емоционалну интелигенцију, док потоњи не. У случају лоше емоционалне интелигенције, појединац ће бити лош на послу, биће у неприлици који посао да прихвати и сл. Ипак, IQ и EI нису супротстављене већ засебне способности. Емоционална интелигенција јесте капацитет за препознавање сопствених емоција и емоција других, за самомотивисање и за управљање емоцијама у себи и код других⁷⁵

Када се прича о лидерима, прича се о њиховим идејама, њиховим стратегијама и визијама. У стварности, лидери нас воде емоцијама. Оваква реалност пословања чини емоционално интелигентно лидерство све значајнијим. Бројне данашње пословне стратегије већ сутра ће бити ирелевантне. Већина компанија нестаје, а њихови лидери су затечени од страха. Да ли ће компанија бити спретна да преживи изненађења која носи сутрашњица зависи од тога да ли су њени лидери способни да у условима промена управљају својим емоцијама.

Емоционална интелигенција је кључна за лидера, јер лидер пре свега треба да препозна сопствене, али и емоције других, као и да мотивише друге. Емоционално интелигентни лидери знају како да управљају емоцијама што им омогућава да сачувају концентрацију и да јасно размишљају и под притиском. Они не чекају да криза подстакне промену; увек су флексибилни и унапред се прилагођавају новим реалностима, не реагујући само на текуће кризе⁷⁶.

Сви ефективни лидери поседују висок ниво емоционалне интелигенције, коју чине некогнитивне способности, компетенције и вештине које им омогућавају да се носе са захтевима и притисцима околине. Разматрајући особине ефективних лидера Goleman⁷⁷ издваја: техничке вештине и знања, когнитивне способности и вештине које указују на ниво емоционалне интелигенције које одређују успешност организације (табела 1.3).

Најуспешнији лидери⁷⁸ имају низ посебних емоционалних компетенција (амбиција, иницијатива, способност тимског рада, способност управљања конфликтима) које други, просечни немају и које им омогућавају да бриљантно воде своје тимове. Лидери са израженом емоционалном *самосвешћу* способни су да препознају како њихова осећања делују и на њих и на резултате организације. Са лакоћом одређују правац акције у сложеним ситуацијама окружења.

⁷⁴ Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006), *Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence*, Journal of Personality and Social Psychology, 91,780-92.

⁷⁵ Goleman, D., (2005), *Емоционална интелигенција*, Геополитика, Београд, стр. 48.

⁷⁶ Salovey, P.; Mayer, J. D., (1990), *Emotional intelligence, Imagination, Cognition and Personality*, 9, стр. 186-09.

⁷⁷ Goleman D., et.al., (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, USA, стр. 39.

⁷⁸ Goldberg, L., (1993), *The structure of phenotypic personality traits*, American Psychologist, 48, 26-34.

Табела 1.3. Снага емоционалне интелигенције лидерства

| Лидерске способности, компетенције и вештине | |
|--|--|
| Свесност о томе шта лидер мисли и осећа | - Емоционална самосвест - Прецизна самопроцена - Самопоуздање |
| Управљање собом (сопственим емоцијама) | - Прилагодљивост и самоконтрола - Иницијатива - Оријентација према успеху - Отворена доследност и оптимизам |
| Друштвена (социјална) самосвест) | - Емпатија и предусретљивост - Свесност о организацији |
| Управљање односима | - Инспирација и утицај - Усавршавање других људи - Катализатор промене - Управљање сукобима - Тимски рад и сарадња |

Прилагођено према: Goleman D., Boyatzis R., McKee A., 2002. *Harvard Business School Press, Boston, стр. 39.*

Управљање собом - сопственим емоцијама је таленат лидера који се изграђује. Такви лидери вешто се прилагођавају истовременим захтевима организације и окружења. У кризним ситуацијама успевају да очувају мир што им омогућава доношење правих одлука. Не чекају да им стигну готова решења или нове могућности, већ им иду у сусрет. Проблеми су за њих изазови, а не претња од које се треба заштитити.

Друштвена свесност лидеру омогућава усклађивање са бројним сигнаlima из пословног окружења. Емпатија му пружа могућност да буде пажљив слушалац који успева да саосећа са запосленима. Лако препознаје емоционално стање и расположење запослених иако долазе из различитих средина и култура.

Емоционално интелигентни лидери успешно управљају односима у организацији. Запослени са лакоћом прихватају инспиративно изнешену визију или презентовану мисију. Лидер свој утицај црпи из формалне моћи (места у лидерској хијерархији) али и из своје референтне моћи (способности и вештина које поседује). Емоционално интелигентан лидер успева да својим утицајем обезбеди пристанак запослених и створи мрежу подршке за усвајање претпоставки, вредности и норми усмерених ка постизању циљева организације.

И све већи број истраживања указују на повезаност између емоционалне интелигенције и различитих аспеката ефикасности лидера.⁷⁹ Истраживања су потврдила да 90% лидера са високим радним учинком поседују и високу емоционалну интелигенцију, која се на различите начине може употребити у сврху побољшања учинка лидера. Утицај лидера на важне процесе у организацији произилази⁸⁰ из расположиве моћи коју црпи из своје личности, когнитивне и

⁷⁹ Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002), *Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide*, *Organizational Research Methods*, 5, 159-71.

⁸⁰ Goleman D., Boyattzis R., McKee A., (2006), *Емоционална интелигенција у лидерству*, Адџес, Нови Сад, стр. 84.

емоционалне интелигенције; експертских знања, информисаности; вештина које поседује, позиције у хијерархији; различитих механизма утицаја и односа заполених према организацији и лидеру. Он својом емоционалном интелигенцијом, одлукама и понашањем даје печат догађајима и радним процесима и економским перформансама у организацији.⁸¹

Различити људи имају различит коефицијент интелигенције, с тим што се за разлику од коефицијента рационалне интелигенције који је константан, емоционална интелигенција може мењати и повећавати. Да би лидер унапредио своју емоционалну интелигенцију мора:⁸²

- постати свестан себе у потпуности - самоспознаја својих емоција;
- изградити систем самоконтроле - научити обуздати своје емоције,
- упознати и заштити своје сараднике и подређене у свакој ситуацији,
- водити свој тим сагласно са дефинисаном пословном политиком, визијом и циљевима, мотивисати и едуковати их, решавати конфликте, бити катализатор промена, представљати баланс у међуљудским односима, бити кооперативан.

7. Нови приступи лидерству

7.1. Лидерство харизматичног визионарства

Бројни аутори су покушали да утврди које су карактеристике харизматичног лидера. Најновије анализе упућују на пет атрибута који опредељују разлику харизматичних од не харизматичних лидера. Харизматични лидери⁸³ имају визију и у стању су да ту визију изнесу, као и да преузму ризик како би је реализовали. Осетљиви су на ограничења у окружењу и на потребе следбеника и понашају се на начин који се разликује од уобичајеног.

Харизматични лидер⁸⁴ се у вођењу ослања на личне особине које га чине другачијим од других. Уколико је харизма пожељна, поставља се питање да ли људи могу да науче да буду харизматични.⁸⁵ Мада још постоји незнатан број стручњака који сматрају да се харизма не може научити, већина стручњака сматра да појединци могу да прођу обуку која је потребна да би се понашали на харизматичан начин.

Када је реч о визионарском лидерству, сматра се да оно превазилази харизму, пошто је визионарство способност да се креира и искаже реална, оправдана и атрактивна визија будућности која побољшава тренутну ситуацију.

Визија представља виђење `новог стања ствари` које још не постоји. Она је резултат фактора који су окренути стварању будућности и света она-кав

⁸¹ Rosete, D., & Ciarrochi, J., (2005), *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness*, *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 388-98.

⁸² Goleman, D. et. al., (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, USA, стр. 19-88.

⁸³ Conger, J. A., & Kanungo, R., N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, стр. 94.

⁸⁴ Bono, J., Illies, R., (2006), *Charisma, positive emotions and mood contagion*, *The Leadership Quarterly* 20, стр. 317-321.

⁸⁵ www.wikipedia.org/sr/harizma (Accessed) 18.03.2016.

какав иначе не би био, што указује да није искључиви производ догађаја из прошлости. Сваки лидер визионар мора да поседује три вештине и то:⁸⁶

- Способност да се визија предочи и објасни другима, тако што се јасно износи визија предвиђених циљева и поступака формалном усменом и писаном комуникацијом.
- Способност да се визија искаже не само вербално, већ и на бази понашања, што подразумева начин којим ће се она стално преносити и појачавати и
- Способност да се визија прошири или примени у различитим областима лидерства.

7.2. Тимско лидерство

Савремени концепт пословања указује да се управљање организацијама све више одвија у оквиру тима. Тимови су целине које се разликују међусобно баш као и појединци. Улога лидера у усмеравању чланова тима постала је изузетно значајна, јер се лидерство све више одвија у оквиру тима, и све већи број организација користи радне тимове. Рола лидера тима другачија је од традиционалне улоге лидера. Стога је за менаџере постао изазов да науче како да постану ефективни лидери тима. Rose⁸⁷ у тексту о ефективном тимском лидерству препоручује да структурирање ефективног тима захтева лидера који је пре свега експерт комуникатор, који подржава тимски рад на сваки могући начин.

Ефективни лидери морају знати да препознају тренутак када је потребно тиму препустити самосталност и онај када се треба активно укључити како би се ствари балансирале. Успешни тимски лидери⁸⁸ знају да балансирају, научили су када треба оставити тимове да раде сами, а када се треба умешати и реаговати. Нови соло тимски лидери⁸⁹ ће можда покушати да задрже велик ниво контроле у тренутку када је члановима тима потребно више аутономије, или се може десити да оставе чланове тима у моменту када је им је потребна помоћ и подршка. Margerison & McCaan⁹⁰ су открили да многи тимови пропадају јер немају лидере да их успешно воде. Тимском лидеру препоручују које услове треба да обезбеди у циљу успешног функционисања тима:

- Мисија и визија морају бити јасно дефинисане и разумљиве свим члановима тима. Мора постојати поверење међу члановима тима.
- Код свих чланова тима треба подстицати позитивне ставове о тиму и коначним циљевима организације.
- Мора постојати различитост међу члановима тима. У супротном постојање тима нема сврхе.

⁸⁶ Conger, J. A., & Kanungo, R., N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage, Thousand Oaks. CA, стр 32.

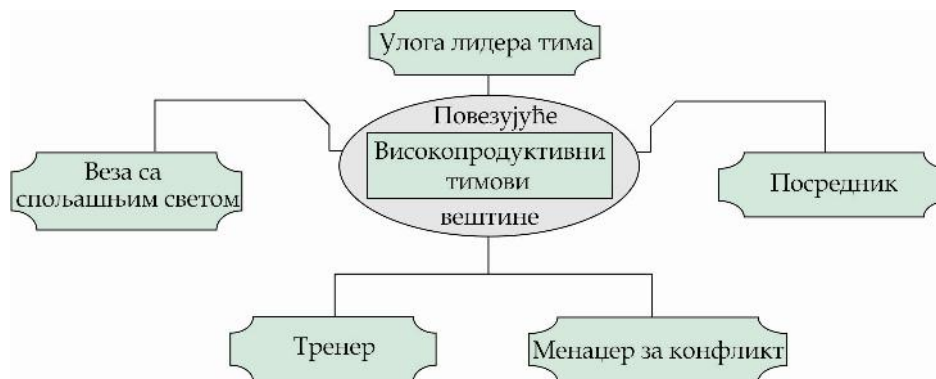
⁸⁷ Rose J., (2007), *Effective Team Leadership; How to build teamwork and avoid conflict with coworkers*, текст доступан на: <http://suite101.com/article/effective-team-leadership-a19274> (08.3.2016)

⁸⁸ Robbins, S. & Coutler, M. (2005), *Менаџмент*, Дата Статус, Београд, стр. 435.

⁸⁹ Belbin, M., (2012), *Belbin Team Roles*, доступно на: <http://www.belbin.com/rte.asp?id=8> (18. 02.2016)

⁹⁰ Margerison C.& McCaan D., (2007), *Matching the project manager's leadership style to project type*, International Journal of Project Management Volume 25, Issue 1, January 2007, стр. 87.

- Неговати отворену комуникацију у којој уместо директног делегирања од стране лидера, чланови тима треба да сами преузимају обавезе и послове. Тиме, се стварају доносиоци одлука (*decision makers*).
- Култура организације у којој тим егзистира мора бити таква да не-гује, подржава и награђује тимски рад.



Слика 1.4. Мрежна структура повезујућих вештина високопродуктивних тимова
Прилагођено према Margerison & McCaan, 2000., *High Energy Teams Workbook*,
Milton, Queensland, стр. 87.

Иначе, тимском лидеру приписују се специфичне роле:

1. Тимски лидери су веза са спољним светом. То се односи на виши ниво менаџмента, друге организационе радне тимове, клијенте или добављаче. Лидер обезбеђује потребне ресурсе, представља тим другим члановима, разјашњава очекивања других од тима, прикупља информације из спољашњег окружења и размењује те информације са члановима тима.

2. Лидери тимова су посредници. Када тим има проблем и затражи помоћ, лидери тимова настоје да помогну да се проблеми реше. Свој допринос пословању лидер углавном даје тако што поставља суштинска и директна питања о проблемима и даје неопходне ресурсе да би се они решили.

3. Лидери тимова су менаџери за конфликт. Они помажу да се открију проблеми - шта је извор конфликта, који су проблеми, које су расположиве опције за решавање и које су предности и недостаци сваке од тих опција. Лидер своди на најмању могућу меру разорне аспекте конфликта унутар тима.

4. Лидери тимова су учитељи. Они објашњавају очекивања и улоге, подучавања, нуде подршку и чине све што је неопходно да би се помогло члановима тима да одрже свој радни учинак на високом нивоу.

7.3. Online (виртуелно) лидерство

Online лидерство је концепт који се заснива на коришћењу нових техника и вештина у вођењу следбеника. Лидери морају да науче да користе комуникацијске технике дигиталне комуникације. То је посебно битно савременим компанијама где је лидер буквално физички одвојен од својих следбеника, чиме је знатно отежан процес преношења информација и процес утицаја.

Успешност се може постићи ако се организација посматра у правом светлу, а то је бесконачна игра небројених међузависних релација. Мора се схва-

тити да организација ради са мрежом релација, не са машинама. Да би се систем променио, он мора да сазна више о себи. Људи морају да буду повезани на новим, демократским односима унутра и изван организације. Промене треба да се разумеју као опција очувања система и организације. Организам ће прихватити промене само онога што је битно за његово очување. То је у организацији заједничка визија. Ако је све повезано са свачим, величина више није битна, не треба да се чека критична маса да би иницирали промене које треба да се десе. Отуда су изазови *online* лидерства:⁹¹

- комуникација - бирање правих речи, структуре, тона и стила за дигиталну комуникацију,
- менаџмент учинка - дефинисање, олакшавање и подстицање учинка,
- поверење - креирање културе у којој је поверење између учесника очекивано, подстицано и захтевно.

У свакодневној комуникацији невербалним техникама се могу превазићи проблеми или се лакше саопштити лоша вест, док је то у дигиталном комуницирању далеко теже. Online лидери морају бити способни да препознају скривену поруку `између редова`, као и да прилагоде свој стил комуницирања, јер осмех или саосећање не постоје као техника стога морају добро познавати терминологију да не би дошло до контра ефекта.

Менаџмент учинка је елемент коме се мора поклонити пажњу када је реч о *online* лидерству. Да би сви чланови тима разумели циљеве, своје обавезе, задатке и начин на који лидер тражи да се оствари циљ, лидери морају да јасно дефинишу циљеве, и да обрате пажњу да ли су их сви чланови тима разумели.

Поверење је значајан изазов *online* лидерства. У виртуелном окружењу лидери морају бити опрезни у коришћењу дигиталне комуникације како не би изгубили поверење свог тима. Примарна компонента кредибилитета је поштење и поверење. Ниво до којег следбеници сматрају неког поштеним, компетентним и способним да инспирише је кредибилитет. Поверење јача са успесима у раду и са добрим ефектима организације.

8. Лидерство и нове науке

Људи живе и раде у организацијама направљеним на темељу Newton-овог поимања света. Људи управљају у појединостима, усредсређујући се на поједине делове у организацији. Верују да комплексним планирањем могу да предвиде све и стално траже нове, објективније методе мерења и разумевања окружења.⁹² Нова научна достигнућа, као открића квантне физике, хемије, биологије и теорије хаоса дају оријентацију како лидер треба да води у новом свету, препуном промена и како он функционише.

Прва разлика између Newton-ове и нове науке јесте холистички приступ организацији. Фокус је на целину система пре него на његове делове. Интенција су систем као целина и релације унутар система. У квантном свету, све је повезаност, а повезаност је детерминанта свега. Све почива на релацијама, све је

⁹¹ Лончаревић, Р., (2006), *Лидерство у теорији и пракси*, Економски факултет Бања Лука, стр.124.

⁹² Kairsey, D. B., (1984), *Please Understand Me*, 5th Edition, Gnosology Books Ltd., USA, стр. 74.

са свим повезано, и релација је основа свега. Нико и ништа не постоји ако није у релацији са другим. Окружење које тангира пословну организацију је креирано од организације. Како не постоји објективна реалност, окружење је скуп релација које човек одабира и цени да су важне.

Бројни лидери не користе више фразу стратешко планирање, већ радије стратешко размишљање. Да би открили могућности у променама, неопходно је ступити у снажнију интеракцију са светом који окружује организацију. Релације су снага, а снага је енергија. Том енергијом мора да буде прожета цела организација. Треба се фокусирати на процесе.

Примарни састојак свемира је празнина, која и у атому, испуњава 99,99% простора. И људска бића, највећим делом су састављена од празнине. У Newton-овој теорији празнина је самоћа, док су у новој науци празнине испуњене пољима, нематеријалним утицајима празнина на универзум. Не могу се видети, али се могу осетити: гравитационо, електромагнетно...

У једном истраживању, није се могла пронаћи никаква веза између продајних места где су се потрошачи `добро` осећали и оних других са понашањем продаваца или изгледом продавнице. Wheatley⁹³ сматра да је утицај лидера онај састојак који је испунио празан простор у добрим продавницама, те су се тамо купци боље осећали и више куповали. Визија организације је изванредна као кандидат за теорију поља.

У квантном свету не постоји реалност - она постоји само ако се опажа. У организацијама сами одлучују шта ће посматрати у међуљудским односима, а шта не, и то креира квалитет односа у организацији. Партиципација, међусобна зависност и демократија су зато најбољи системи за вођење организације. У традиционалном моделу, менаџери су тумачили информације и по дефиницији нису могли имати већу могућност реаговања него у новом моделу ОВП, где информације тумаче сви, те је могућност откривања нових и непознатих релација много већа. Хијерархија и власт више нису важни, критична је нова врста односа у организацији и врста енергије коју ти односи креирају.

Полазна замисао је да организација има неадекватне односе са окружењем, без интеракције. За виталност организације добро је да буде ван баланса, како би систем растао и мењао се. Није важна структура, већ динамика система. Нове науке откриле су самоорганизујуће системе.⁹⁴ Они су пре адаптивни и еластични него ригидни и стабилни. Отвореност према окружењу ствара још јачи систем. Парадоксално је али истинито, на бази јаче повезаности и партнерства са окружењем, систем развија снажнију аутономију од утицаја тог истог окружења. Друга способност самоорганизујућих система јесте њихова промена да би сачували себе, кад год се промени окружење.

Информација као динамичан и променљив елемент у модерном окружењу добија нову улогу. Изазови нове науке данас су континуирани процеси

⁹³ Wheatley, M.J., (2006), *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, Berrett-Koehler, Publishers, Inc, San Francisco Californija

⁹⁴ Wheatley, M. J., (2001), *Leadership and the new Science: Discovering Order in a Chaotic World Revised*, Berrett-Koehler Publishing, USA,

организовања информација. Организацији су потребне информације које ће рушити систем како би се нашле нове форме. Није потребна контрола информација, већ пре свега њихова генеза. Информација мора да буде слободна, тако да сваки појединац има потпуну информацију о томе шта се дешава у окружењу, што раније није био случај већ искључива привилегија руководећег кадра. Истраживањем је доказано да на бази такве информације запослени у организацији пружену информацију користе на најбољи могући начин, јер знају које су намере руководства.

Овакав приступ идентификује се као мрежни приступ и он се интензивно даље развија, јер је доказана његова ефективност. Компјутерски вишедимензионални модели открили су ред у хаосу. У вишедимензионалном простору не изгледа као хаос, већ као ред више димензије.

Данас око 75% пројеката који иницирају промене не успевају у организацијама. Нове науке дају упутства како да се уводе промене. Систем је неопходно третирати као целину и разумети да се на целокупан систем утиче и када се утиче и на само мали или изоловани део система. Промене захтевају укључење целог тима, свих у организацији, како би се оне разумеле. То значи да људи у организацији и изван ње морају бити повезани на новим, демократским односима. Промене треба да се схвате као опција очувања система и организације. Организам ће прихватити промене само онога што је значајно за његово очување. То је у организацији заједничка визија.

Нови лидери тврди Wheatley биће можда називани другачијим метафорама: послужитељи, мисионари, помоћници или сазивачи, јер нико више неће моћи да води организацију уз игнорисање мреже релација међу сарадницима. Они морају да буду лидери у свету који је све више непознат и бизаран, само уз помоћ светлудања визије. На том путу свака акција од њих захтева да буду комфорни са низвесношћу и променама.

II КРЕАТИВНОСТ И ЛИДЕРСТВО У САВРЕМЕНОМ ДРУШТВЕНОМ И БИЗНИС ОКРУЖЕЊУ

1. Liderство и демократија у друштву

На садашњем нивоу развоја људског друштва демократија одражава начин живота. Она подразумева нови однос према послу, окружењу како друштвеном, тако и економском и политичком. Као таква, демократија подржава и иницира промене и трансформације. Последица таквих односа јесте демократска организација која се базира на тимском раду и високом нивоу креативности и организованости.

У таквом окружењу постизање завидног нивоа међународне економске интегрисаности домаће привреде на међународна тржишта, у значајној мери је опредељено глобализацијом и способностима даљег ефикасног укључивања српских организација у робне, финансијске, технолошке и друге отворене токове промена.

Анализе међународног тржишта указују да су бројни физички производи са стандардном технологијом, индустријски производи који захтевају велике серије и значајан број производа прерађивачке индустрије, те производа са марком на дерегулисаним тржишту увелико постали предмет глобално дефинисане понуде. Процена је да ће свака индустријска производња код које трошкови производње опадају за најмање 20% при сваком дуплирању обима данас бити кандидат за бизнис, који ће неминовно бити обухваћен овим процесима. Процењује се да ће до 2030 године у стварању светског ГДП са око 85% учествовати глобалне индустрије⁹⁵.

Из овога се види да је демократска организација у индустрији неопходна, јер се темељи на променама, креативности и ефективности. За успешно функционисање и развој демократске организације основно је да сви у организацији схвате и прихвате да је сваки члан као индивидуа одговоран како за успех, тако и неуспех, лични, тимски и организације у целини.

У таквим условима задржавање конвенционалног приступа пословања домаћих предузећа, уз ослањање на старе структуре, уобичајене модалитете деловања и усмеравања јавних политика и стратегија, без увођења креативних промена, не може довести до резултата. Напротив, на корпоративном нивоу подразумева сигурне пословне и тржишне проблеме.

Систем који иницира и спроводи креативне промене и трансформације у савременом бизнис окружењу данас, јесте демократија.⁹⁶ Заговорници лидерских економија сматрају да демократија представља једину праву опцију која може да одговори захтевима транзиције и глобализације. Њено реализовање у организацијама претпоставља пуну комуникацију, консензус, стручност и знање, рационало решавање проблема и спречавање конфликта.

⁹⁵ Очекивани тренд процеса глобализације до 2030. године

⁹⁶ Deborah, R. D., *Delivering on Democracy: High Performance Government for Virginia* "University of Virginia News Letter", Vol. 71, No. 6, USA, 1995,

Успешно функционисање и развој демократске организације захтева да се негују пријатељски односи, да се успех организације доживљава као успех тима, а не појединаца. Зато се демократски систем данас предлаже као најбољи за прилагодљивост организације у комплексним условима, за брзо прихватање нових идеја, за флексибилност и већу моралну приврженост радника истој. Зато, организација која данас може опстати на тржишту је она која брзо и на време реагује на промене и коју води лидер демократа.

Ради успешног укључивања у међународне економске токове домаће организације морају стремити тоталној пословној изврсности. Главну полугу међународне интегрисаности у чијој основи се налази специфичан корпус конкурентске предности, јесте креирање и реализовање одрживе стратешке предности на свим нивоима. У том смислу национално има приоритет уколико је рационално у ширем контексту, при чему регионални и глобални приступ добијају посебну димензију која превазилази друштвене или економске критерије. Да би српска организација остварила своје посебно дефинисане циљеве, мора да изгради и успешно користи конкурентску предност која представља рационалан начин на који може да се појави или надмеће на изабраном тржишту. Креирање конкурентских предности посебно је важно на нивоу организације, мада су активности неопходне за њихово стварање и одржавање у међународним условима изузетно сложене. Демократија у синергији са креативношћу је нужност за опстајање на тржишту на коме је тешко изаћи на крај свакодневним иновацијама које долазе са свих страна.

Изнедрити конкурентност, значи изборити се са променама, а то је могуће само ако се усвоји нова парадигма која се фокусира на креативност, ефикасност и запослене, чији се појединачни циљеви поклапају са циљевима организације. Пракса успешних организација указује да само демократски лидер у нашем привредном окружењу може успети да организацију са више хијерархијских нивоа управљања преведе у демократску организацију у којој тимови доносе одлуке, и на тај начин креира ОВП.

Анализирајући интеракцију креативности и лидерства у савременом бизнис окружењу, није могуће а не осврнути се на Трансатлански трговински споразум (ТТИП),⁹⁷ о чијем закључењу се воде преговори у тајности, а чије би последице могле бити веома опасна претња демократској суверености уопште. ТТИП споразум за сада се предлаже између САД и ЕУ. Споразум ТТИП поред осталог, предлаже могућност приватизације свих јавних служби, чиме би светске корпорације као што су "Microsoft", "Google", "IBM", "Walt Disney", "Walmart", "Citigroup" и "JP Morgan Chase", које иначе подржавају споразум, могле да преузму контролу над економијом у бројним државама.

Ту је и ТИСА споразум кога су иницирале САД, који се такође преговара у тајности, а има за циљ либерализацију светске трговине услугама. Они који стоје иза ТИСА имају глобалне амбиције јер споразум укључује већину светских великих економија, и могао би да има огромне последице на државе које га потпишу.

⁹⁷ <http://www.vesti/ekonomija/korporacije-prete-svetskoj-demokratiji-kontroverzni-ttip-nije-nista-naspram-ovog/4k2yxmk>

„Споразум је осмишљен тако да представља претњу концепту јавних услуга. То је турбо-приватизациони пакт, заснован на идеји да владе, уместо да служе јавном интересу, треба да се склоне са пута и омогуће корпорацијама да се баве тиме. Процес би даље могао ићи у правцу да би ТИСА могла да уведе клаузуле које би спречили владе да контролишу јавне сервисе и прећу преко сопствених регулација.“⁹⁸ Још једна клаузула каже да се не могу увести нове регулативе које би домаћим компанијама дале предност у односу на стране. Ту је још много тога негативног, па се намеће логично питање: Каква је перспектива демократске организације и да ли „креативност“ коју намећу ТТИР и ТИСА има будућност? Све то стаје да се види.

2. Креативност као организациони циљ

Привредни амбијент одликује се променом фокуса са опипљивих инпута на знање, које постаје највреднији облик друштвеног богатства. Организације привређују у условима снажних осцилација и несигурности како на светском, тако и домаћем тржишту. На делу је својеврсна дихотомија између, с једне стране хипертехнолошког интернационалног развоја производних снага, процеса умрежавања светског друштва и компанија, стварања мамутских глобалитарних режима и интеграције глобалне економије, и с друге, фрагментације и социјалног субразвоја, смањене социјалне солидарности и све веће унутрашње подељености и нарастања бројних облика конфликтности.

Раст и развој организација у таквом окружењу у великој мери је условљен јачањем њихове конкурентности. Добитна синтеза бројних спроведених теоријских истраживања⁹⁹ чија полазна замисао базира на претпоставци да креативност може допринети унапређењу конкурентности, односно расту и развоју организација то добрано потврђује. У тим истраживањима сагледаване су две могуће опције за унапређење конкурентности организација. Прва опција унапређења конкурентности јесте кроз креативан менаџмент стварањем креативне организационе климе чиме се унапређује иновативност, а која даље унапређује конкурентност организација. Други модалитет унапређења конкурентности јесте кроз креативан производ или услугу, у ширем смислу кроз креативну индустрију путем увећања квантума креативних производа и/или услуга. Међутим, треба истаћи да конкурентска позиција организације сада не зависи само од цене, квалитета и ширине асортимана постојећих производа већ и од брзине којом она може да уведе нове креације. Све већа способност конкурентата да имитирају и побољшавају производе конкурентата скраћује животни циклус производа, с једне али и време материјализације иновација с друге стране. Као резултат наведеног јавља се потреба за креативним понашањем.

Креативност поприма обележја главног покретача друштвеног и организационог напретка, односно круцијалниг фактора који увећава конкурентност. Крајњи циљ је створити организацију којој се може приписати карактеристика `креативна`, односно организацију која је способна да се креативно бори са силама екстерног окружења. Први корак у стварању такве организа-

⁹⁸ Nik Dirden, „Global Justice Now“.

⁹⁹ Hueter, J., (1996), *Creativity choice or chance*, Journal of Industrial Engineering, oct.

ције јесте идентификовање и промовисање креативности као организационог циља¹⁰⁰ од стране њеног лидерства. Тамо где креативност није промовисана као легитиман циљ организације, нпр. попут профита, биће занемарена. Психологија лидерства која наглашава креативност као организациони циљ и охрабрује је на свим нивоима организације, повећава шансу да се она оствари. Успешно промовисање креативности имплицира низ значајних захтева као што су: редизајн система награђивања, унапређење система комуницирања, изградњу стимулативног интерног амбијента и примену програма и техника за унапређење креативности. Испуњење ових услова подстиче и шири креативну базу организације на већину њених чланова, без обира на њихов положај у процесу рада и управљања.

3. Креативни одговор на промену

У напред дескрибованом амбијенту, ма како успешно изгледале на први поглед, многе организације, укључујући домаће, у стању су неке кризе. Модалитети менаџмента, без обзира колико ефикасни били у прошлости, више не успевају. Вође и менаџери покушавају да дају све од себе у датим околностима, али то није лако. Њихов иницијални одговор био је да посегну за познатим техникама и покушају да нађу начина за реорганизацију структура и бизнис праксе. Али као што то обично бива у кризи, свима брзо постаје јесно да сваки покушај да се ствари реше површно, ретко успева. Менаџери тих организација знају да стари, испробани алати менаџмента којима се верује, нису довољни. Неопходно је изнаћи нове приступе, нове алате, који ће помоћи ослобађању много веће количине креативног потенцијала, да би се створио један нови поглед на свет. Имајући у виду да будућност највероватније доноси још комплекснији спектар промена, налажење тих алата је постало императив.

За рад у таквом динамичном окружењу потребни су вешти лидери који могу да покрену организационе промене и инспиришу запослене. Дакле, бизнису недостаје јака стваралачка идеја као предуслов за активну делатност на практичном пољу која даје подстицајне импулсе и неопходну слободу духа, односно креативност. Зато, `стара школа` менаџмента све више уступа место `новој школи` будућности и лидерства.¹⁰¹

С обзиром на то да лидерство почива на визији како преживети и победити у променама, неопходно је окренути се креативности. Креативност се може обликовати у организацијама.¹⁰² Као и све друге вештине лидерства и креативност може да се научи. То је способност да се исте ствари које виде и други, виде различито.¹⁰³ Базичне фазе креативног процеса су: ослобађање, експресија, креација и акција.

Суштина фазе ослобађања јесте долазак до великог квантитета идеја. Понента је првенствено пронаћи која су то места и које је то време погодно за лидера да би дошао до генерисања нових идеја. Суштина фазе експресије је

¹⁰⁰ Andriopoulos C., Gotsi M. (2002), *Lessons from a Creative Culture*, DMI Review Vol.13, No.2.Spring

¹⁰¹ Аризановић, Г, (2007), *Креативност и менаџмент*, Александровац, стр. 19.

¹⁰² Борђевић, Б., (2005), *Менаџмент и креативност*, Економика, Ниш, стр. 22.

¹⁰³ Thompson, C., (1992), *Chic, Whata Great Idea*, Harper Perennial, USA, стр. 4.

излагање проблема. Препоручује се коришћење разних техника, као нпр. идеја мапирања, нелинеарна техника генерисања идеја исл. Есенција фазе креације јесте сам процес стварања. Креативна особа, да би била успешна, треба да избегне реалност, како би дошла до праве идеје. Поента фазе акције је сусретање иновације са организацијом. Идејама треба управљати, идеје треба архивирати, идеје треба разматрати тимски и ваља их правилно оцењивати, са аспекта: будућности, успеха/неуспеха, визије организације, времена имплементације и чисто личних афинитета. Међутим, најважније за организацију и лидера јесте отвореност организације према новим идејама. Формула која то објашњава јесте:

Табела 2.1. Једначина отворености организације према новим идејама

$$\text{Отвореност} = \frac{\text{Идеја} \times (\text{бр. прихваћених идеја} + \text{бр. брзих одбацивања}) \times \text{Заједничка визија}}{\text{Казне за неуспех}}$$

Извор: *Thompson, C., 'Chic', What a Great Idea!, Harper Perennial, USA, 1992, стр. 153.*

Из формуле се може видети да се број нових идеја повећава ако се уколико се смањују казне за неуспех приликом генерисања или имплементације лоших идеја. Квантум нових идеја се повећава ако се стимулише број нових идеја, посебно ако су оне имплементирани, или ако су оцењене као сигуран неуспех и брзо склоњене на страну. У крајњем, отвореност организације према идејама се повећава ако су идеје базирани на заједничким вредностима и визији организације. Бројна истраживања¹⁰⁴ откривају да су успешне биле оне организације које су се фокусирале на систематско промовисање технолошких, организацијских и менаџерских креација и које су непрекидно стимулисале своје запослене да пласирају и реализују своје креативне идеје.

Очигледно је да је креативно размишљање основа сваког бизниса. Креативност је способност да се стварају нове и сасвим неуобичајене идеје, док лидерство једноставно речено значи `ићи испред других`. Наравно, нису сви креативни људи лидери. Зато успех у креирању организације високих перформанси и њен наступ на тржишту у великој мери зависи од способности лидера, односно његове креативности да јасно сагледа нове правце деловања.

4. Трендови у контексту креативности пословног лидерства

До оштрих померања у схватању и релизовању конкурентских предности организације, доводе тренутна кретања у бизнису као базног ослоња ефикасности укупних, па самим тим и међународних пословних активности. Промене представљају основну карактеристику савременог развоја. Националне економије мање развијених земаља, као што је српска, које имају за циљ прихватање лидерског концепта пословања, постизање конкурентности производа и прилагођавање захтевима глобалног тржишта, принуђене су да у процесима транзиције ове промене много брже остварују.

¹⁰⁴ Steinger G., (1996), *The Creative Organization*, University of Chicago,

Све је у покрету и променама које се најчешће идентификују кроз неколико основних сила које утичу на данашњи свет. Реч је о трендовима који се сматрају битним у контексту креативности пословног лидерства као:¹⁰⁵

1. Тренд *глобализације* намеће потребу организацијама које теже моделу ОВП, да за циљ имају глобалну конкурентност. Глобално лидерство значи глобално разумевање, у коме бизнис зависи од глобалне конкурентности. Свет је повезан на начин, да су сви упућени једни на друге. Једна од импликација овог тренда јесте да организације своју конкурентност и развојну предност не могу базирати на јефтиној радној снази. Истраживања показују да цена радне снаге износи до осмине укупних трошкова. Дакле, конкурентност очигледно лежи негде другде, а креативни лидери је тамо морају пронаћи.

2. Пословање данас реализује се електронским путем. *Технологија* је свет повезала у једно електронско глобално место, па овај тренд уз брзину пружа широк простор за креативност у бизнису.

3. Контекст лидерства се рапидно мења од високе неизвесности, преко интензивног трагања за суштином, до повезивања лидера и запослених. Kouzes и Posner,¹⁰⁶ дефинисање *перформанси* организација везују за тренд који у фокусу има дугорочност компанија. Само кроз развојну предност и креативност могуће је остварити одрживост укупних перформанси.

4. Више ни интелектуални капитал није супериоран. Тренд је (социјални) капитал колективне вредности људи у организацији који знају једно другог и шта ће урадити један за другог. Интензивна портага за суштином у пословним организацијама јасан је тренд према све већој отворености ка спиритуалној, емоционалној страни. Задатак лидера јесте да произведе климу на послу како би запослени донели на посао и своје душе, не само руке и ум.

5. Све више људи је samozапослено, све више људи ради код своје куће. Тренд је да је радна снага све више диверсификована и заменљива, што лидере приморава да изналазе одговоре на ново питање: Како да организација буде лојална сваком запосленом? Нови трендови заплъускују савремену организацију.¹⁰⁷ На том путу неопходно је континуирано преиспитивати стратегију и циљеве организације. Модел организације у потпуности базиране на лидерском приступу, која је предмет ове дисертације, прави је пример креативности и имплементације савремених пословних трендова.

5. Извори креативности организација у савременом бизнису

Успешне организације у функцији опстанка у времену рапидне експанзије развоја технологија, настоје да иновирају старе или освоје нове производе и услуге. У оба случаја неопходно је инвестирати ресурсе, време и напор. Једноставно речено потребно је чинити креативне ствари. Мотивација, искуство, неискуство, коинциденција, грешке, само су неки од извора креативности.

¹⁰⁵ Bennis W. G., (2003), *On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded*, Perseus Publishing, USA, стр. 163-77.

¹⁰⁶ Kouzes, J. M., Posner, B. Z., (2003), *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, USA, стр. XVIII-XXIII

¹⁰⁷ *Ибидем*,

Битан аспект мотивације као извора креативности јесте поседовати енергију и вољу да се промени нешто за шта остали мисле да је добро и да се не треба мењати.

За иновирање¹⁰⁸ производа, услуга или технологија најчешће се користи креативност из искуства, с тим што се ту организација среће са новим концептом који садржи веома мало праве креативности. Сведоци смо настајања генијалних идеја из пуке случајности или чак грешке, тако да се може закључити да грешке или коинциденције могу бити врло значајан аспект извора креативности. Када нешто не може уради, организација случајно, трагајући за решењима услед непознавања препрека и лимита, може доћи до новог, оригиналног приступа пословању.

Многи аутори верују да је креативност феномен којим је могуће решавати данашње проблеме опстанка и стварања одрживих организација. С обзиром да у бизнису опстају само они који су спремни да се ухвате у коштац са изазовима данашњице и променама, потребно је бити оригиналан и креативан у тој тржишној борби.¹⁰⁹ Стваралаштво и креативност користе се за објашњавање проналазаштва, инвентивности и оригиналности. Међутим, креативност не мора увек да значи стваралаштво. Стваралаштво представља трансформацију нових идеја у нов производ или услугу, док је креативност потенцијал, особина, интелектуална способност.

Колико је креативност битна и присутна у бизнису,¹¹⁰ неопходно је разумети сам процес креативности и овладати техником креативног поспешивања у пословању. Процес креативности је сложен и мултифункционални и граде га елементи као што су:¹¹¹ оригиналност, флексибилност, стваралачка фантазија, флуентност идеја, искуствена отвореност, толеранција неодређености, креативна генерализација и осетљивост за ново и формулисање проблема.

Креирање нечега новог и необичног, нечег што није постојало, јесте својство најважније за креативност, а то је оригиналност. Критеријуми оригиналности могу бити веома различити, али по најстрожијем критеријуму оригинално је оно што се појављује први пут. Излазећи из клишеа и разбијајући стереотипе, долази се до флексибилног решавања проблема и избегавања ригидности у налажењу правих решења.

Проналажење нечег новог имагинацијом за креативност представља битан елемент који зове стваралачком фантазијом. У класичној теорији креативности фантазија је била искључиво везивана за уметност, али напредовањем технологија и стварањем нових компјутерских игрица које су плод фантазије, које данас представљају веома уносан бизнис, тај стереотип је превазиђен, па се стваралачка фантазија везује и за бизнис.

Продуковање креативног производа, данас представља процес који може да траје дуго док се из недоследности, изненађења и неочекиваним идејама не

¹⁰⁸ Цветановић, С. и И. Новаковић, (2014), *Иновативност и одржива конкурентност*, Филозофски факултет, Ниш, стр. 28-9.

¹⁰⁹ http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf

¹¹⁰ Бојановић, Р., (2000), *Креативност у бизнис*, ARS Business Press, Београд

¹¹¹ Ђорђевић, Б, (2005), *Менаџмент и креативност*, Економика, Ниш, стр. 88-91.

уобличи у право креативно решење. Код процеса уобличавања идеје у производ прихватљива карактеристика је толеранција неодређености и представља важан фактор креативности.

Способност уочавања корелација између чињеница које су различите природе и које раније нису повезиване представља креативну генерализацију. Селекцијом и синтезом информација и чињеница ствара се уникатни креативан производ, или решење. Особе које стално трагају за новим решењима, склоне су променама и виде проблем тамо где га нико не види, јесу креативне особе које одликује особина осетљивости за ново и формулисање проблема, тако да им је отворена могућност трагања за новим решењима.

6. Креативни лидер у организацији

Да би лидер био креативан и управљао организацијом, ресурсима и променама на прави начин, мора пре свега да зна да управља својим унутрашњим процесима. Визија креативног лидера је суочити се са новим изазовима, управљати снагом самопоштовања и поштовања других, управљати променама и из сваког евентуалног проблема створити шансу и претворити је у победу.

Данас је све у покрету и променама, и лидер то не треба да схвати као опасност већ као могућност за персонални раст и очување организације¹¹² Актуелно бизнис окружење суочено је са неколико кључних сила које утичу на данашњи свет. Однос према променама у организацији и потребној креативности лидера да одговори на исте, базира се на његовом схватању, одабиру активности које треба реализовати, плановима које треба скројити, обезбеђењу неопходних ресурса, инвестицијама и другим елементима логистике, управљању реализацијом са дефинисаним ризицима, помагању сарадницима и запосленима у управљању и квантификавању ефикасности и ефикасности промена.

Промене у организацији подразумевају креативност лидера код увођења нових поступака или технологије ради усклађивања организације са динамичним захтевима пословног окружења. Креативне промене се најчешће покрећу ради достизања прецизно дефинисаних циљева, као што су, продуктивност или отварање нових тржишта. Пре свега, резултат су визионарске улоге лидера организације у амбијенту развоја конкурентног производа или услуге у функцији постизања пословне изврсности. Уз помоћ промена и управљајући њима, креативни лидери треба да осигурају трајност намера и праваца развоја, као и услове у којима запослени могу у потпуности реализовати сврху пословања.

Прави корак у подстицању промена и креативности јесте оснажити људске потенцијале и створити `креативну` организацију која се успешно носи са силама екстерног окружења. То подразумева путању: од уобичајеног направити неуобичајено, спроводити тренинге који подстичу креативност, стимулисати професионална усавршавања, јачати личну иницијативу исл.

¹¹² Bennis W. G., (2003), *On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded*, Perseus Publishing, USA, стр. 128-132.

7. Изазови савременог лидерства

Процес убрзаних и непрекидних промена као и развој информационе технологије јесу реалност која је афирмисала теорију лидерства и определила да она постане један од најраширенијих и уједно најмање схваћен феномен. Бити лидер данас не значи само бити врхунски професионалац у једној области, то значи, бити лидер у обраћању, комуницирању, у понашању. Истински лидер¹¹³ јесте вођа који је самопоуздан, сигуран, информисан, ентузијаста, оптимиста који испољава храброст и одлучност.

Лидерство као процес утицаја на људе да се ангажују у остваривању одређеног циља представља мултидисциплинаран и изузетно комплексан феномен, а срце лидерства је реализација потенцијала личности лидера и људи које предводи.¹¹⁴ Да би био успешан, од лидера се очекује да спроведе миниреволюцију, а онај ко не успе да брзо реагује, брзо ће се наћи на дну. Показатељ да 40% нових лидера нестане са сцене у првих 18 месеци довољно је застрашујући али и представља изазов за модерне лидере.¹¹⁵

Окружење какво је данас и са каквим ће се изазовима организације сresti у будућности, опредељује њихову способност опстанка. Та способност ће се базирати на брзини адаптације променама и прилагођавању околностима као и умешности да баријере компензују кроз компаративне предности.¹¹⁶ Ту ступају на сцену лидери, који детерминишу конкурентску предност на развијеним тржиштима новог века. Лидери који имају вештине и компетенције, могу постићи много, независно од тога са којих су позиција кренули.

Извесно је да у свету могућности не постоји немогуће! Лидерство се учи, а вештине стичу дуготрајним радом на себи. Да би лидерство добило свој прави облик и ефекат, потребно је да менаџери науче шта лидерство значи за њих саме и организације које воде.¹¹⁷ Околности у друштву креирају тип лидера примерен времену и пословном амбијенту. У будућности лидери имају задатак да идентификују и унутрашњост и спољашност организације према владајућим вредносним и етичким принципима, као и да развијају организациону културу у којој се ти оквири уважавају и негују. Вредносни оквири пословања морају инкорпорирати неговање слободе избора сваког појединца, са минималним принципима принуде и контроле. Контролу треба да замени адекватни систем мотивисања утемељен не само на најнижим потребама запослених, већ и на њиховим социјалним и потребама за самоактуализацијом.

¹¹³ Tarkovsky, S., (2010), *8 Key Character Traits That Make a Great Leader*. текст доступан на: <http://www.buzzle.com/articles/key-character-traits-make-great-leader.html> (11.04.2016).

¹¹⁴ Menkes, J. (2012), *Executive Intelligence - What All Great Leaders Have*, Soundview Executive Book Summaries, стр. 38.

¹¹⁵ Ciampa, D., (2005), *How Leaders Move*, Harvard Business Review, стр. 46.

¹¹⁶ Bennis, W. G. (2007), *The challenges of leadership in the modern world: An introduction to the special Issue*, American Psychologist, 62(1), стр. 2-5.

¹¹⁷ Drucker, Peter F. (2005), *Managing Oneself*, Harvard Business Review, 23, no. 8. стр.18.

III ОРГАНИЗАЦИОНИ МОДЕЛ МЕХАНИЗМА ПРОМЕНА

„Без промена у начину размишљања, људи нису способни решити проблеме које су сами створили.“ Алберт Аинштајн

Организације данас функционишу у условима снажне глобалне конкуренције, експанзије информационе и комуникационе технологије, променљивих социјалних вредности, интензивних демографских и бројних других промена. Промена је увек рушилачка и нагла, јер јој се увек неко супротставља. Међутим, промена је једноставно економски раст под другим именом. Промена као економски раст и развој привреда и запослености почива на сталном померању ресурса од организација/индустрија које пропадају до оних које су у развоју и то у континуитету.

Нова информациона технологија и глобализација мењају свет, односно заједно савлађују време и простор. Управо због релације простор - време долази до радикалне промене у економији и у организацијама. Како би опстала у таквом окружењу, предузећа су принуђена да се организују на нов начин, генеришући перформансе на знатно вишем нивоу него до сада. Насупрот индустријској примат преузима умрежена економија, где се у организацијама захтева мрежни талент модел пословања. Основна тежња је технолошка и конкурентска доминација.

Као реакција на комплексне услове пословања, јавља се потреба за формирањем другачије врсте организације - тзв. ОВП. Реч је о организацији која је у стању да захваљујући интелектуалном капиталу креира одрживо високе перформансе које настају као резултат: ¹¹⁸ унапређења у оквиру квалитета производа и услуга, брзине њиховог достављања тржишту, области трошкова производње и делу иновација и развоја производа и услуга.

Перформансе се обично дефинишу у терминима оутпута односно неког постигнућа квантитативних циљева.¹¹⁹ Међутим, перформансе нису само оно што се оствари него и како се то оствари. Висок ниво перформанси је резултат одговарајућег понашања и ефективне употребе захтеваног знања, вештина и компетенција. Дакле, перформансе подразумевају и понашања и резултате.¹²⁰

Прихваћене као потреба и изазов, перформансе су изнова иницирале изучавање лекције о интеграцији. Последњи талас у развијеним економијама који је сазревао,¹²¹ истовремено је и усмеравао економију ка новом поретку. Предстоји експанзија економије која се базира на знању где ће производња све више бити у виду нематеријалних вредности. Доћи ће до продубљивања технолошког јаза, али не и у моделу економске науке.

¹¹⁸ Schermerhorn J. R., Hunt, J.G., Osborn R. N., *Core Concepts of Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Inc., 2004. стр. 19.

¹¹⁹ Armstrong, M., (2006), *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines*, 3th edition, Kogan Page, London and Philadelphia

¹²⁰ Harbour, J. L., (1997), *The Basics of Performance Measurement*, Quality resources

¹²¹ Тодосијевић Р и др., (2015), *Конкуренција и технолошке промене*, у Зборнику радова: *Унапређење конкурентности српске привреде као оквир и подстицај инвестиција у Србији*, Економски факултет, К. Митровица, стр. 4.

1. Модел организације високих перформанси

Модел ОВП налази се у центру пажње највећег броја истраживача и великог броја светских компанија и мултинационалних корпорација. Исходишни модел¹²² ОВП проистекао је као резултат дводеценијског истраживања америчке владине агенције *Federal Executive Institute (FEI)*, у пројекту опсервације и унапређења образовног процеса компанијских руководиоца.

Праћење усавршавања топ менаџера и спознаја у односу на побољшање перформанси организација, била је полазна основа овог модела.¹²³ Суштина програма била је синтеза теорије и праксе организационих промена критичног обима. Експанзија информационе и комуникационе технологије омогућила је организацијама да буду дизајниране и да се њима управља на драматично различите начине. Мрежни системи и мноштво средстава комуникација, омогућују приступ великом броју информација за велики број људи у организацијама. Програм, који је био примарно усмерен на индивидуалне менаџере приватног и јавног сектора, ретко је имао резултат у значајним променама ка ОВП у организацијама. Међутим, када се програм промена усредреди на целокупну организацију и менаџмент/лидерство у њој, постиже се највећи помак.

Модел ОВП-а је временом проширен и оплемењен потпуним лидерским приступом. Његово успешно дизајнирање подразумева испуњење различитих захтева од стране менаџмента, при чему се посебни захтеви тичу обезбеђења лидерства способног да оствари високе перформансе, успостављањем интензивних веза организације са окружењем.¹²⁴ То значи да ОВП мора имати јасну представу о сврси сопственог постојања и о правцу сопственог деловања.

Предметни модел показао се примењивим и коришћен је у пракси у великом броју разних организација (Њујоршка берза, GE - Fanuc ...). За успешну примену модела у пракси били су потребни тимови људи који су експерти у својим организацијама и који желе да буду носиоци промена. За реализацију им је био неопходан аналитички приступ и оквирни модел промена како доћи до прихватљивог модела ОВП-а, на бази досадашњег напретка теорије и праксе. Постојећа емпирија је показала да уколико организација нема квалитетно лидерство, нема никакве шансе да се модел квалитетно примени. Изградња таквог лидерства захтева постизање консензуса у организацији око јасне и свеобухватне заједничке визије свих запослених у њој.¹²⁵

Овај модел (слика 3.1) показује како се на бази лидерства, визије и вредности мењају стратегија, структуре и системи организације. То значи да у основи модела организације високих перформанси фигурира повратна спрега. Лидерство се базира на филозофији, функцији и форми; визија се базира на

¹²² Pickering, J. W., Brokaw, G.S., (2003), *Building High-Performance Organizations for the Twenty-First Century*, Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center For High Performance Organizations Inc., стр. 7.

¹²³ Pickering J. W., Matson, R. E., *Why Executive Development Programs (Alone) Don't Change Organizations* "ASTD's Training & Development Journal", USA, 1992, стр. 18.

¹²⁴ Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G., Osborn R. N., *Core Concepts of Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Inc., 2004. стр. 23.

¹²⁵ Sydanmaanlakka P., (2002), *An Intelligent Organisation*, Capstone,

правцу и изједначавању; док се вредности базирају на култури и понашањима. Успех у моделу је достизање високо одрживих перформанси, које настају као продукт унапређења, пре свега у домену кључних сегмента пословања:¹²⁶

- квалитета производа и услуга,
- додатној вредности за потрошача и
- финансијским перформансама организације.

Разлика у перформансама може настати из бројних разлога: локалних околности, врста производа и услуга, историјских дешавања, културних разлика, сложености индустрије, или чак и среће.¹²⁷ Чињеница је да окружење реагује на сваку промену перформанси и шаље сигнале у организацију за додатне промене у њој. Свакако, први на удару промена из окружења је управо лидерство и лидерска основа на којој се базира дати модел.



Слика 3.1. Модел промена организације засноване на лидерском приступу пословања
Извор: Pickering J. W., Matson, R. E., *Why Executive Development Programs (Alone) Don't Change Organizations*, "ASTD's Training & Development Journal", 1992, стр. 1-8.

Да би одговорио практичним потребама модел организације високих перформанси подразумева синергију са концептом CRM - *Customer Relationship Management*, који представља управљање односима са потрошачем, и који је посебно важан за линијски ниво који је у директном контакту са потрошачима. То је концепт којим треба заокружити модел организације високих перформанси холоник структуром.

1.1. Иницијативни фактори креирања организација високих перформанси

Чињенице указују да је функционисање савремених организација праћено бројним проблемима изазваним, пре свега, променама у њиховом ширем пословном миљеу. Пре свега се ради се о променама, на глобалном нивоу, које су врло често напредвидиве и које могу да, уколико изостане адекватна реакција организације, односно њеног менаџмента, доведу до озбиљних проблема у пословању. У питању су проблеми који се не могу решавати на једно-

¹²⁶ Bennis W. G., (2003), *On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded*, Perseus Publishing, USA, стр. 174.

¹²⁷ Parnell, J., Dent, E., O'Regan, N. & Hughes, T. (2012), *Managing performance in a Volatile environment: Contrasting perspectives on luck and causality*, *British Journal of Management*, 23: S 104-S118

ставан, традиционалан или парцијалан начин. Ти проблеми, поред новог начина сагледавања ствари, нових идеја, креативности и иновативности, захтевају и битно другачији начин организовања који им, између осталог, омогућава опстанак, првенствено кроз перформансе више од уобичајених.¹²⁸

Промене у окружењу које се сматрају критичним иницијаторима формирања ОВП-а су: глобализација пословања, флексибилност посла и радне снаге, те експанзија информационе и комуникационе технологије.

1. Глобализација пословања као феномен, означава свесно усмерен и организован процес путем којег се националне државе повезују путем транснационалних тржишта, глобалне информационе и комуникационе умрежености, тржишних учесника и експанзије власти транснационалних компанија. Поента је у укидању просторне и временске удаљености и установљавању тзв. „организоване истовремености“ и „организоване једнопросторности“ за људе и за цео свет.¹²⁹ У суштини, ради се о процесу формирања јединственог слободног или отвореног светског тржишта на којем организације из различитих земаља директно међусобно конкуришу једне другима.

2. Као последица глобализације пословања и интензивне примене савремене ИТ јавља се и промена природе посла у савременим организацијама и, сходно томе, промена захтева у погледу радне снаге која те послове обавља. Услед промена на макронивоу, од радне снаге се очекује виши ниво флексибилности, како физичке, тако и менталне.

3. Информациона технологија¹³⁰ омогућава организацијама да буду дизајниране и да се њима управља на драматично различите начине. Персонални компјутери, мрежни системи и мноштво средстава комуникација, чине могућим приступ великом броју информација за велики број људи у организацијама. Сарднички рачунарски системи користе се за међусобно повезивање стручњака, да би радили на заједничким проблемима. Појединци и тимови лако и брзо могу да остваре приступ великим базама података које се тичу појединих производа, процеса и купаца. Мреже¹³¹ могу да помогну запосленима и менаџерима/лидерима да постигну консензус по питању акција, скраћења времена реаговања на захтеве купаца, долажења до иновативних модела одлучивања итд.

1.2. Развој природе посла - полазна основа за организацију високих перформанси

Иницијацију настанка организације базиране на лидерском приступу изазвала је нарастајућа потреба за поделом посла у почетку људског доба, тј. када човек преузима активнију улогу у околини. У датим условима он се превасхо-

¹²⁸ Симић И., (2005), *Организација високих перформанси (ОВП) - нова логика дизајнирања организације*, Економске теме, Ниш, XLIII, br. 1-2, стр. 46.

¹²⁹ Зјалић, М., (2003), *Глобални процеси и њихов утицај на технологију, културу и развој*, „Пословна политика“, Фебруар

¹³⁰ Тодосијевић Р и др., (2015), *Конкуренција и технолошке промене*, у Зборнику радова: *Унапређење конкурентности српске привреде као оквир и подстицај инвестиција у Србији*, Економски факултет, К. Митровица, стр. 6.

¹³¹ *Ибидем*

дно ослањао на своје лидерске, менаџерске и техничке способности, знања и вештине које је поседовао како би обављао свој посао. Потреба за егзистенцијом ради успешнијег вршења посла, довела је до процеса групног организовања и неопходности избора вође. Претпоставке за релативно свестранији начин битисања, стварају се превазилажењем егзистенцијалних проблема. У циљу стицања надомоћи, обједињује се више група људи при чему размена искуства води ка новим сазнањима како искористити могућности и ресурсе које природа даје.

Важан сегмент историје човечанства прожет је променама у технологији које су му обезбеђивале сигурније шансе за опстанак. Последице технолошких промена и иновација нашле су своје место у свим сферама људског живота. На тој трајекторији економски аспект провлачи се од самог почетка. Сама индустријализација производње, вођена је на начин да не доведе до већих поремећаја у развоју друштва, и то како коришћењем нових извора енергије, тако и све интензивнијим укључивањем технолошких тековина.

Процеси динамичких уравнотежавања садрже адекватна дешавања током већег дела прошлог века, што се уз потешкоће генерално прогресивно наставља и у овом веку. Индустријализација је довела до поделе рада, прво вертикалне (власник - радник), а затим и хоризонталне (хијерархијска подела). Протоком времена власници - лидери, запошљавају менаџере и управљање препуштају њима. Код хоризонталне поделе, задаци и улоге су јасно и прецизно одређене и на сваком нивоу појединац одговара за извршење повереног му задатка.¹³² Свакако, ово је било далеко од идеалне шеме спирале развоја организације.

У индустријској фази само је лидер имао могућност да комуницира са окружењем, задужен за производе/услуге које задовољавају потребе и очекивања потрошача. Показало се да то није довољно, јер је све снажнија конкуренција захтевала нов - маркетиншки приступ потрошачима.¹³³ Мења се дотадашња пирамида управљања предузећем и од њега се тражи да цело буде фокусирано на потребе и жеље потрошача. У промењеној структури односа, где је потрошач у фокусу пословања организације, лидер је задужен за визију и укупне вредности компаније. У овој структури уочљиво је да ако се предузеће срећне са посебним потребама садашњих или потенцијалне потрошача, оно регулише на начин да креира (не)сталне тимове запослених који ће се бавити том `нишом` као својим микро бизнисом, односно задовољавањем уочених потреба.

Бројне организације у комплексном пословном амбијенту нису одговориле захтевима тржишта и нестале су. То пре свега због традиционалног организовања пословања који им ни пружа опцију да ефикасно комбинују брзину, трошковну ефикасност, квалитет производа и учење.¹³⁴ Организације које су прихватиле промене у времену великих турбуленција (глобална економска криза, транзиција...), и које трагају за брзом и флексибилном структуром, у ст-

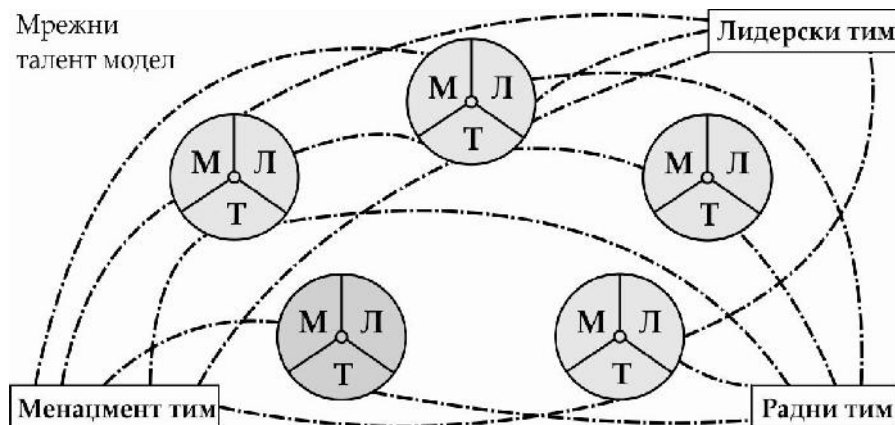
¹³² Pickering J. W., Brokaw G.S., (2003), *Building High-Performance Organizations for the Twenty-First Century*, Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center For High Performance Organizations Inc., стр. 62-64.

¹³³ Mullins J. W., Walker, O. C. Jr., (2013), *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*, McGraw - Hill, стр. 162.

¹³⁴ Симић И., (2005), *Организација високих перформанси (ОВП) - нова логика дизајнирања организације*, Економске теме, Ниш, XLIII, br. 1-2, стр. 47.

ању су да обликују своју пословну будућност. На челу тих организација стоје лидери који промовишу и развијају нов концепт размишљања и деловања, а то је демократски оријентисана организација, која базира на тзв. ефективном `укључивању` запослених.¹³⁵

Модел захтева једнакост у погледу свих запослених и орочених задатака. То је и једина опција да се уз помоћ лидерског приступа преживи у времену које долази. Способност за тимски рад и холистички приступ послу су битни атрибути мрежног модела, јер се појединцу који треба да упосли своје лидерске, менаџерске, техничке и тимске способности, све роле изнова враћају.



Слика 3.2. Подела рада данас у моделу организације високих перформанси
Извор: Pickering John W., Brokaw Gerald S., *Building high-performance organizations for the twenty-first century*, Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center For High Performance Organizations Inc. (Unpublished Participant Text), 2003, I-6

Усвајањем пословне филозофије `нише`, изнедрила се тимска улога у организацији и определила важност тимова, што чини квалитативну разлику у способностима, вештинама и понашањима запослених данас, и радника у ранијим фазама пословања. Очито је да `индустријска организација уступа место умреженој економији`.¹³⁶ Реч је о моделу пословања у коме се од сваког појединца очекује да све своје вештине и капацитете употреби за остваривање циљева организације. Тимови¹³⁷ у ОВП с једне стране, подржавају стручност и знање запослених и омогућују им да самостално управљају собом, али и организацијом, са сврхом јачања њене конкурентске способности. Lawler¹³⁸ издваја значај информација, знања, моћи и награде, као фактора на чијој дисперзији почива успешно дизајнирана ОВП, тј. ефективно `укључивање`¹³⁹ запослених.

¹³⁵ Lawler, E., *Designing High Performance Organizations*, стр. 14-15.

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001316.pdf>

¹³⁶ Тодосијевић Р. и др., (2015), *Конкуренција и технолошке промене*, у Зборнику радова: *Унапређење конкурентности српске привреде као оквир и подстицај инвентурња у Србији*, Економски факултет, Косовска Митровица, стр. 3.

¹³⁷ Хусеинагић, Е., (2011), *Тимски рад у функцији унапређења организације*, Business Consultant / Jan., Vol. 3 Issue 10, p. 67-72.

¹³⁸ Lawler, E., *Designing High Performance Organizations*, стр.14.

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001316.pdf>

¹³⁹ `Укључивање` подразумева да количина информација, знања, моћи и награда, којима појединци располажу, буде избалансирана и да сви запослени располажу њима у знатној мери

Разматрајући даље тимске способности, вештине и понашања, треба анализирати:¹⁴⁰

- процедуралне - врсте састанака, управљање састанцима, процедурална правила на састанцима, процедуралне улоге, презентационе вештине,
- решавање проблема - схватања, технике, вредности и модели и
- бихевиористичке (понашања) - на персоналном, интерперсоналном и тимском нивоу.

Кратка опсервација разврстаних опција указује да је индустријски модел стабилан, изучен и заснован на активностима и бројкама. У њему људи подупиру технологију, производ му је фокусу, стандардизован је и ригидан. Насупрот њему, мрежни талент модел је флексибилан, нестандардизован, и виртуелан, базиран на учењу и на перформансама. Технологија и Интернет подупиру запослене, утемељен је на комуникацији и у фокусу му је потрошач/купац. Међутим, мрежни модел не предпоставља да сви у организацији имају приближно исту функцију, већ да сви залослени владају лидерским, менаџерским и техничким вештинама, а у зависности од комуникације са потрошачима опредељују се која кључна знања треба да буду доминантна. Тим пре, јер функција и рола зависе он нивоа у организацији. У највећој мери, прва линија запослених мора да поседује оператива и техничка знања, без запостављања осталих знања и вештина. Са постигнућима у организационој структури на значају добијају менаџерске способности, вештине и понашања, док на топ позицијијама организације кључну улогу треба да имају лидерске вештине.

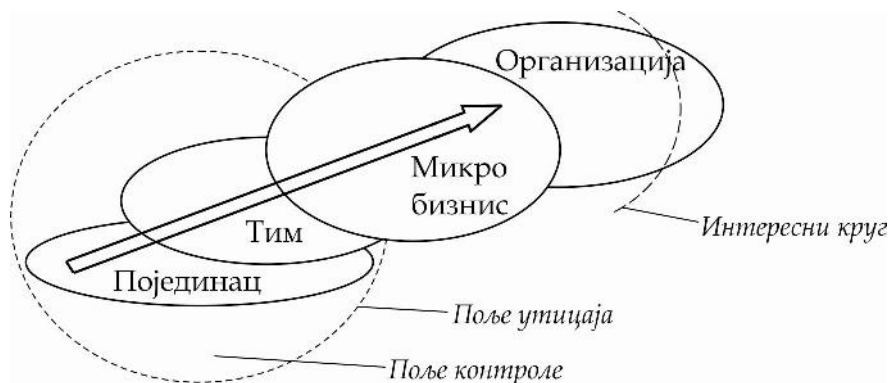
Бројне успешне организације настале у индустријској фази, данас нестају са тржишта, јер не могу да се изборе са променама које доноси ново бизнис окружење. Наиме, њихова превазиђена организација и застарели системи и процеси рада не могу да је поведу у будућност. На тржишту опстају само организације које успеју да се реструктурирају по мрежном талент моделу, тј. да њихов менаџмент осигура лидерство које је у стању да постиже високе резултате.

1.3. Дијагностичка питања у моделу за утврђивање пословног фокуса организације

Високе перформансе су у фокусу пажње модела организације засноване на лидерском приступу. Генеричка дефиниција високих перформанси значи симултану производњу квалитетних производа/услуга, изванредних вредности за крајњег корисника - тројство вредности за потрошаче, и завидних финансијских перформанси за организацију. Фокус ОВП-а поред појединца, чини тим, њен микро-бизнис настао на темељу филозофије `нише`, као и целокупна организација. Дијагноза стања организације почиње упознавањем модела промена и иде ка вишим перформансама. Лидер у ОВП се идентификује као неко ко руководи перформансама,¹⁴¹ и има круг контроле над својим радом, утицај над тимом и интересни круг који се простире на целу организацију.

¹⁴⁰ Ђорђевић, Б., (2009), *Стратегијски менаџмент*, Универзитет „Унион“ Београд, стр. 657.

¹⁴¹ Bass B. M., (2001), *Leadership and performance beyond expectations*, (1985.) 20, in: North House, P. G., Leadership, Sage publications, inc., Thousand Oaks,



Слика 3.3. Фокус модела организације високих перформанси
Извор: Ибид, стр. II -5

Пре него се предузму кораци ка утврђивању дијагнозе организације потребно је одговорити на сет питања:¹⁴²

- шта организацији значе високе перформансе?
- који ће показатељи потврдити да их је постигла?
- у односу на кога су високе и зашто су организацији неопходне високе перформансе?
- да ли организација ради праву ствар и колико је успешна у томе?
- какви су међуљудски односи у организацији? и
- какав је однос организације са крајњим корисницима?

При употреби предметног модела кључно је имати на уму да се његова примена у свакој организацији мора реализовати понаособ, уз уважавање свих њених специфичности. Одговори на првих пет питања базирају се на визији, која је у прошлости најшчешће била визија само једног човека (власника). Данашње пословно окружење то скоро онемогућава, али ову могућност не треба априори одбацити. Окружење у коме су промене константа, захтева коришћење знања и софистицираних способности и вештина свих у организацији. Знање је увек везано за вредности које организација може да испоручи крајњим корисницима. Keller,¹⁴³ наводи да у пракси `различите организације из исте области пословања остварују различите перформансе.` Разлику у перформансама Parnell¹⁴⁴ види као последицу различитих околности, пре свих, врсте производа и услуга, историјских дешавања, културних разлика, сложености индустрије, или чак и среће. У датом контексту, пословна култура организације базирана на демократским вредностима посебно је битна, јер само демократске вредности обезбеђују да се рад темељи на максималном искоришћењу потенцијала сваког запосленог у организацији као функције успешног прилагођавања променама у околини.

¹⁴² Pickering J. W., Matson, R. E., *Why Executive Development Programs (Alone) Don't Change Organizations*, "ASTD's Training & Development Journal", USA, 1992, стр. 12.

¹⁴³ Keller, G.F. (2011), *Comparing the affects of management practices on organizational Performance between for-profit and not-for-profit corporations in Southeast Wisconsin*, Journal of Business & Economics Research, 9, 3: стр. 29-37

¹⁴⁴ Parnell, J.A., Dent, E.B., O'Regan, N. and Hughes, T. (2012), *Managing performance in a Volatile environment: contrasting perspectives on luck and causality*, British Journal of Management, 23: S104-S118

Одговор на питање, шта су високе перформансе за сваку конкретну фирму треба да буде посебан. Тим пре, јер је свака организација специфична и има јединствену пословну политику, па су и њене високе перформансе по логици ствари специфичне. Суштина је како препознати да ли је компанија достигла високе перформансе, с обзиром да такве перформансе не трпе компромисе. Стога се и модел ОВП-а реализује у зависности од њене мисије и дефинисаних циљева у будућности, као и од изабране тржишне позиције. Високе перформансе подразумевају квалитетан, бржи и јефтинији рад у односу на претходне периоде, по тзв. приступу 3+.

У питању је приступ који инволвира потребу да се сви оутпути повећавају у односу на претходно стање. Чињеница је да се многе индустрије у прошлости нису симултано односиле јединствено према перформансама укупно, нпр., према темпу и према цени производње производа. Било је прихватљиво одлучити се само за једну од перформанси, рецимо само за квалитет, или само за цену или брзину. Често је бржа израда производа била изводљива само уз вишу цену. Крај индустријског друштва седамдесетих година форсирао је приступ "изабери 2", односно могло је да се бира између више цене квалитета неког производа, односно ниже цене која даје његову бржу израду и нижи квалитет. Завршетак прошлог века обележио је стандардан квалитет производа /услуга, стандардна израда и преовлађујућа цена. Глобална пословна кретања у овом миленијуму довела су до крупних померања у схватању и остваривању конкурентских предности предузећа. Опстанак сваког привредног субјекта у тржишној утакмици у датом окружењу, условљен је потребом прихватања приступа "изабери 3+" тј. да се на тржиште потрошачима у свакој наредној итерацији пласирају све квалитетнији, бржи и јефтинији производи/ услуге.

Од организације се, даље, очекује да унапреди односе са свим актерима у свом окружењу, пре свега са добављачима, купцима, конкурентима, тржишним посредницима и јавношћу. Двосмерна комуникација је неопходна како би се изнедрила ефективна релација са околином. Упоредо са тежњом за повећањем профита, организација свој фокус мора да шири и на макро околину односно на разумевање привредних, природних, демографских, технолошких, политичких и културних сила. Реч је о усмеравању од уског профитног интереса, ка ширим интересима организације које прожимају виши морални интерес/ корпоративна друштвена одговорност¹⁴⁵ и одрживост пословања.

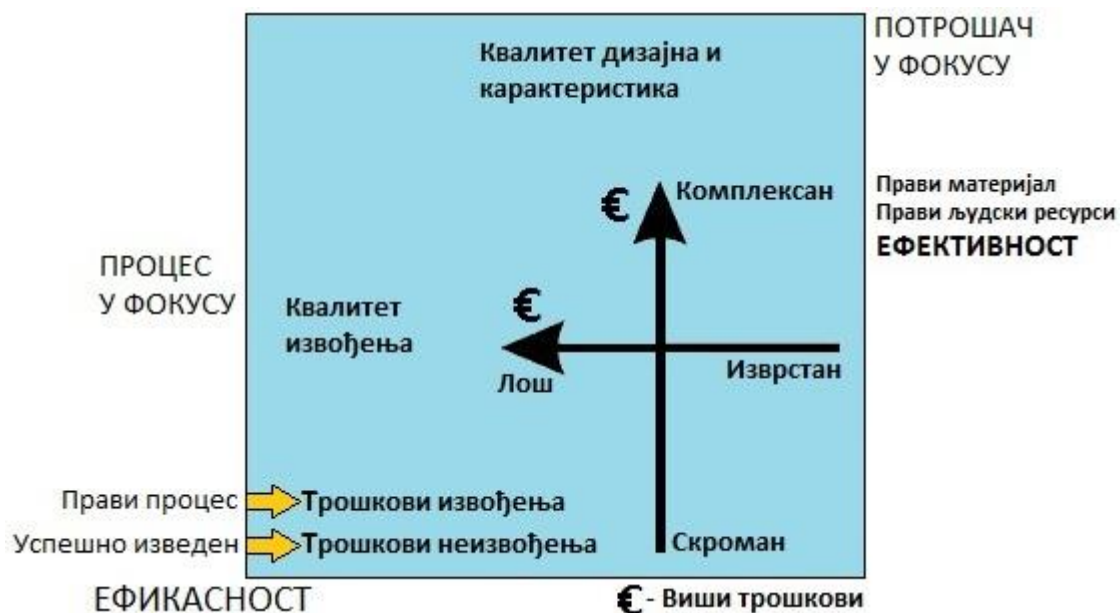
Организација са тржишта од потрошача добија одговор на питање да ли је оно што ради права ствар. Добијени одговори обухватају информације који указују да ли оутпут организације задовољава потребе потрошача у погледу квалитета¹⁴⁶ дизајна, карактеристика производа, одговарајући у свему њиховим потребама и очекивањима. Квалитет дизајна, карактеристика и цене производа мора бити онај који потрошачи очекују. Оптимални квалитет је онај који испуњава очекивања циљне групе/ потрошача. Одговор на питање колико је орга-

¹⁴⁵ Симић И. & М. Ивановић-Ђукић, (2013), *Друштвена одговорност и понашање запослених*, Економски факултет, Ниш, стр. 5-6.

¹⁴⁶ Поповић, Б., (2016), *Повећање квалитета и профита*, Квалитет & изврсноост, Београд, Година V, број. 3-4, стр. 61-62.

низација успешна у извођењу правих ствари, даје фокус на производни процес односно на квалитет извођења, трошкове, израду и сл. Прави квалитет значи да је процес извођења добро обављен, као и да су трошкови планираног технолошког процеса минимизирани.

Одрживи развој¹⁴⁷ је циљ сваке организације. Уколико се жели изаћи из кризе раст (домаћих) организација је неизбежан а њихово одржавање је комплексан и дугорочан процес. Дизајн и атрибути производа тих организација морају бити високих перформанси, усмерени ка конкретној циљној групи. На слици 3.4, је илустрован пример односа дизајна и карактеристика производа (нпр. лед телевизора) и квалитет његовог извођења. Посматрана организација ваља да нађе своје место на тој скали у односу на конкуренцију, а најбоље би било да се етаблира у горњој половини квадрата. Рецимо да пресек представља LG телевизор, и да је ту позициониран жељени квалитет у дизајну и карактеристикама телевизора. Квалитет извођења представља перформансе процеса конкретне организације (*Philips, Vox...*), с обзиром да се намерава лед телевизор високог квалитета може произвести у Јапану, Немачкој и Јужној Кореји..., по нижој цени него рецимо у Кини по вишој. Дакле, може се константовати да прва оса, оса која дефинише квалитет дизајна и карактеристика је оса ефикасности, а оса која идентификује квалитет извођења је оса ефикасности. То значи да ће ОВП производити производе тоталне изврности на прави начин, уз минималне трошкове процеса.



Слика 3.4: Квалитет у моделу организације високих перформанси
Извор: Ибид, стр. II-12

Сједињење мрежног талент модела и реформе организације у циљу симултане ефикасности и ефикасности, захтева координисан рад и лидера и менаџера. Тиме се потврђује да се узročност креће из смера праксе управљања ка организационим перформансама, а не обрнуто. Само на тај начин могуће је

¹⁴⁷ Божиловић С. и В. Милетић, *Стратегије одрживог пословног раста предузећа у условима кризе*, Економика Ниш, 3/2014, стр. 53.

реализовати процесе промена на свим нивоима и само тако доћи до ОВП¹⁴⁸. Приказ примене дијагностичких питања у моделу ОВП дат је на слици 3.5.



Слика 3.5: Дијагностичка питања у моделу организације високих перформанси
Извор: Ибид, стр. II-19.

Уочљив је спиралан приказ визије и вредности . Он подразумева однос који се креће од општег ка посебном. То значи да визија и вредности по свом садржају треба да буду опште, али уједно треба да воде до посебне и за организацију јединствене примене, што ће јој обезбедити конкурентску доминантност, краткорочну ефикасност, дугорочну ефикасност и јасну тржишну позиционираност.

1.4. Агенда активности за постизање промена на сваком нивоу у организацији

У циљу реализације потребних промена на нивоу целе организације, како би се она преобразила у демократску, са високо обученим кадровима на свим нивоима неопходно је дефинисати агенду са редоследом активности које и када треба обавити. У питању је имплементација мрежног талент модела чију суштину чини нужност усвајања културе лидерства и увођење одговарајућих промена у сваком сегменту посла.

Претпоставка усвајања културе лидерства јесте захтев да се линијски ниво бизниса изложи брзој едукацији из теорије бизниса и менаџмента. Као мрежу радних јединица и одељења, средњи ниво треба оснажити унапређивањем процеса рада организације као целине и побољшати систем подршке радним процесима.¹⁴⁹ На топ нивоу треба креирати лидерско-менаџерски тим који ће осигурати да се процеси промена остварују на свим нивоима посла у организацији. Модел почива на премиси да се свака организација може преобразити у мрежни модел, односно у демократску организацију састављену од високо тал-

¹⁴⁸ Dent, E. B. (2003), *The interactional model: an alternative to the direct cause and effect construct for mutually causal organizational phenomena*, *Foundations of Science*, 8: стр.295-314

¹⁴⁹ Schermerhorn J. R., Hunt, J.G., Osborn R. N., *Core Concepts of Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Inc., 2004. стр. 26.

ентованих појединаца на свим нивоима пословања. Они као лидери у својим микро-бизнис тимовима, треба успешно да обављају радне задатке опскрбљујући потрошаче високо квалитетним производима и услугама, испоручујући им супериорне вредности и остварујући солидне финансијске перформансе.¹⁵⁰

Све организације треба да имају лидерска, менаџерска и техничка знања, способности и вештине, али од нивоа контакта са потрошачем¹⁵¹ зависи и која знања треба да имају примат. Задужен за успешност микро-бизниса предузећа, први линијски ниво у директном је контакту са потрошачима. Овај ниво је посебно позициониран у одвојеној тржишној ниши и оснажен адекватном техничком подршком која се очигује пружањем оспецијализованих производа и услуга. Са напредовањем у организационој структури већу улогу добијају менаџерске способности, вештине и понашања, док на врховним позицијама највећи акценат треба да добију лидерске способности. За креирање организационе културе и архитектуре и реализацију процеса који подржавају овакву структуру одговорни су лидери и топ менаџери. Кровна подршка обезбеђује све сегменте организације ресурсима и информацијама (радне снага, финансије).

Свака компанија тежи да у контакту са потрошачима има ефикасну и ефективну оперативну линију. На овом нивоу организација овај циљ реализује ослањајући се на два подручја рада. Прво подручје рада J1 је промена модела културе понашања од индустријског (линијског) организовања преко кружне економије ка мрежном моделу. Реч је о успостављању пословне културе која се темељи на тимском раду и партиципативном приступу бизнису. Организација од појединаца захтева да схвате да је њихов рад холистички, што значи да они све своје способности морају да ставе на располагање организацији. На овом нивоу рада потребно је искристалисати визију и вредности организације, креирати стратешки план који ће бити транспонован у специфичне (тактичке и оперативне) планове, који заједно чине акциони план овог нивоа организовања.



Слика 3.6. Обрнута пирамида модела организацији високих перформанси
Извор: Ибид, стр. IV-3.

¹⁵⁰ Waal A.A. de (2012b), *What makes a high performance organization, five validated factors of competitive advantage that apply worldwide*, Global Professional Publishing, Enfield

¹⁵¹ Маричић, Б. и Ђорђевић, А., (2015), *Креирање и испоручивање вредности потрошачима*, Економски факултет Београд, стр. 182.

Организација од успеха мора имати свој план акције, који се састоји од задатака, одговорности за његово прихватање и временског оквира за његово остваривање. И највећа стратегија са најпрецизнијим квантификацијама у целини узалудна је ако не прецизира кораке одговорности и време за сопствену имплементацију. Без ових корака одлучивање је препуштено индивидуалном наступу. То значи да би тим првог нивоа био крајње успешан, едукацијом ваља обухватити:¹⁵² учење о: стварању тима, тимским вештинама, коришћењу тренерског приступа, стратешком планирању навикама високо ефективних људи.

Осигурање да чланови линијског тима имају знања о основама бизниса и менаџмента на овом нивоу, пружа друго Ј2 подручје рада. Овде је пожељно да поједици прођу тренинг који обухвата знања из области: финансија, пројектног управљања, управљања радом и процесима, перформансе и њихово мерење, прогнозирање норми за радну снагу и сл.



Слика 3.7. Остваривање промена на свим нивоима у организацији високих перформанси

Извор: Ибид, стр. VI-22.

Наредно подручје захтеваног рада П1 у организацији укључује главне радне процесе. У питању су процеси које прва линија рада покреће како би услишила потребе и жеље садашњих и потенцијалних потрошача. Кључне процесе у бројним организацијама не контролише организациони ниво пословне јединице, већ то ради партнерска мрежа разних јединица и одељења. Лидери и менаџмент свих организација у таквој мрежи морају да осигурају стварање механизма промена који води до унапређења радних процеса. Приступ је супротан хијерархијском, јер је фокус на процесима, а не на формалној власти. Овај ниво рада утемељење налази у емпирији на бази знања о: дизајнирању и континуираном унапређењу процеса, инжењерингу, контроли трошкова и сл. Подручје рада са ознаком П2 обухвата важне процесе подршке као што су техничка (инжењеринг, лабораторија...) и генерална подршка (финансије, информације, право, запошљавање...). Чињеница да ови процеси, такође, не морају бити обавеза сваке јединице или одељења понаособ, намеће задатак лидерима и менаџерима да осигурају стварање механизма промена који води до унапређења процеса подршке. И ово подручје рада добро се темељи на емпирији знања из области: дизајнирања, инжењеринга, анализе процеса, cost/benefit анализе и сл. Чланови тима откривају оне аспе-

¹⁵² Covey, S. R., *The 7 habits of highly effective people*, Simon & Shuster, USA, 1989.

кте операција који захтевају интегрисане акције и који развијају понашање и ставове који одговарају тим захтевима.¹⁵³ Подручја рада означена као T1 и T2 везана су за креирање лидерског и менаџерског тима у организацији и лоцирана су на топ нивоу.

Изградња ефективног лидерског тима, оспособљеног за вођење на основу визије и вредности организације, зависи од филозофије, форме и функције лидерства. Ефикасан менаџерски тим, оспособљен да дневне задатке ради на прави начин, зависи од стратегија, структура и система, базираних на вредностима и на визији организације. По узору на остале нивое и за топ ниво се подразумева образовање из области значајних за постизање успеха. Тако се за лидерски тим препоручује образовање из домена: стварања тима, познавања тимских вештина, коришћења тренерског приступа у раду, стратешком планирању, познавање ОВП-а, навикама високо ефективних људи, упознавање са feedback-ом од 360⁰. За менаџерски тим се препоручује тренинг из: финансија, пројектног управљања, управљање радом и процесима, познавању перформанси и њиховом мерењу, бенчмарк тестова, управљања и мерења директних и индиректних активности и функција, пројектовање норми за радну снагу и сл.

Лидерско/менаџерски тим у организацији је задужен за иницирање промена. Важно је да промене крену са топ нивоа, како би се свесност промена пренела на остале нивое у организацији. За постизање високих перформанси потребно је време, некада и више година, отворена и фреквентна комуникација, консензус између свих запослених и организационих нивоа у погледу вредности и визије организације. У случају да промене наиђу на отпор топ ниво мора да пружи подршку свим сарадницима у раду и изграђивању ОВП.

1.5. Организациони развој у функцији адекватног тржишног позиционирања

Недореченост традиционалног прилаза пословним системима, посебно у домену интернационализације бизниса и управљања, наметнула је потребу трансформације и организационог развоја. Задатак са којим се већина организација суочава је потреба идентификације са неопходношћу ревитализације у процесима трансформације.¹⁵⁴ С обзиром да су пословни системи сложене организационе структуре, са више подсистема и ивоа, то њихова ефикасност зависи од бројних фактора интерне и екстерне природе. Под утицајем глобализације тржишта, технологије и радне снаге, пословни системи се мењају кроз процес развоја (*OD-Organization Development*), трансформације и реинжењеринга.

Организациони развој¹⁵⁵ представља дугорочан напор побољшања и решавања проблема. Превођење конкретне организације у организацију у потпу-

¹⁵³ Vaill P. B., (1996), *The purposing of high-performing systems*, in „How Organizations Learn“, (ed. Starkey K.), International Thomson Business Press., стр. 63.

¹⁵⁴ Тодосијевић, Р. и др., (2015), *Конкуренција и технолошке промене*, у Зборнику радова: Унапређење конкурентности српске привреде као оквир и подстицај инвестирања у Србији, стр.12.

¹⁵⁵ Wendell L. F., Cecil H. B., Jr. (1999), *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, стр. 224.

ности базирану на лидерском приступу и са високим перформансама захтева јасне активности реинжењеринга и трансформацију на свим нивоима. То је процес обнове заснован на ефектнијем и партиципативнијем дијагностификовању и управљању организационом културом и коришћењу резултата практичне бихејвиористике. Стартује од валидности системског прилаза, који своје генерализације изводи из позиције, функција и атрибута различитих подсистема, као што су структура, социјалне интеракције, технологија, циљеви и задаци. Поред тога, експонира добар холистички прилаз структури и понашању пословних система, који се темељи на менаџменту, истраживачким потенцијалима, радним тимовима и интер-групној култури. Значај ових тимова¹⁵⁶ за ОВП у томе је да они подржавају стручност и знање запослених и да, истовремено, омогућују запосленима да самостално управљају собом, али и организацијом, са сврхом јачања њене конкурентске способности.

У циљу опстанка и етаблирања на тржишту, пословни системи се повезују у различите сложене, диверсификоване, глобалне структуре са различитим нивоом интеграције у стратешком, производном, или технолошком смислу. Без прогреса шансе за раст би коначно биле исцрпљене, и он може одржати само изналажењем бољих и нових начина коришћења ограничених ресурса. У центру концепта организационог развоја су ефективност, ефективност и флексибилност. Овај концепт пословних система темељи се на знања о понашању организационих чланова ради јачања успешности и избору менаџерских стратегија и акција које одговарају променљивим захтевима и потребама окружења - високом ризику и несигурношћу бизниса.

Организациони развој је својеврстан поступак за промену организације и може се реализовати на различите начине.¹⁵⁷ Хумано-процесни обухвата активности интерактивних истраживања, формирање ефикасних тимова, њихово повезивање и усклађивање интереса појединих група у пословном систему. Претпоставка је да би се на тај начин смањили `извори` конфликта и редуковале дисфункционалне последице. Истовремено треба јачати ефикасне интерперсоналне релације менаџмента, преко којих се упоређују културне вредности, подстиче стваралаштво, иницијатива и лидерске предиспозиције.

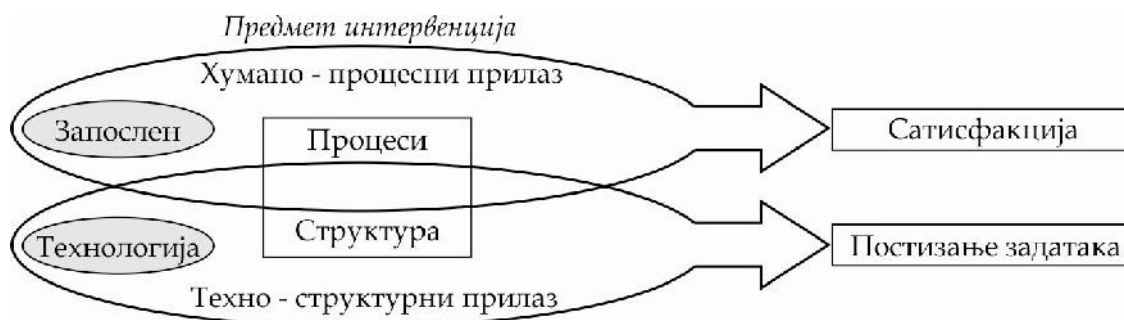
Техно-структурни приступ инкорпорира различите интервенције којима се унапређују организационе перформансе, на бази промена у структури организације, карактеру организационих задатака и техничко-технолошким елементима. Евентуалне интервенције се свде на процес унапређења начина рада, управљања пословним системима са различитим интерперсоналним везама у напредним социо-техничким системима, ка индустрији `4` нивоа.

Последице организационе трансформације тешко је предвидети. Сматра се да је она успела када организација преброди кризу и почне да се опоравља. Трансформација захтева време и стрпљење, али и краткорочне иницијалне подстицаје. Треба сагледати нови производ и повећање тржишног учешћа. Поред трошкова као доминирајуће категорије за исказе о конкурентнос-

¹⁵⁶ Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G., Osborn, R. N., *Core Concepts of Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Inc., 2004. стр. 29.

¹⁵⁷ Петковић М., (2003), *Организационо понашање*, Економски факултет, Београд, стр. 393.

ти организације, све већи њихов део посвећује се диференцијацији производа и маркетингу у борби за тржишну¹⁵⁸ позиционираност, како би се пословање организације учинило још ефикаснијим.



Слика 3.8. Однос различитих организационих прилаза

Извор: Јанићијевић Н., (2013), *Организациона култура и менаџмент*, Економски факултет Београд, стр. 146.

1.5.1. Развој пословног система

Развојни континуитет пословног система се не може заобићи нити га је могуће остварити наглим скоковитим растом и развојем, осим у одређеним доменима. Полазно становиште у процесу развоја пословног система јесте утврђивање нових тржишних потреба које нису препознате од других конкурената, а које уједно нису у стању да задовоље постојећи конкуренти. Наглашена динамика и присутни нивои конкурентности савремених тржишта приморавају организације да буду флексибилне, иновативне и да брзо реагују на захтеве потрошача. Пословни систем мора да идентификује и дефинише `тржишну нишу` (слика 3.9), место унутар одређеног тржишта где може да развије своје конкурентске предности¹⁵⁹ у производњи роба/ услуга којима се задовољавају жеље како садашњих, тако и потенцијалних потреба купаца.

Како развој пословног система зависи од идентификовања тржишта, његових захтева и потреба, то развој производа и услуга у овом процесу има своје посебно место. Он се базира на системској анализи потреба садашњих и потенцијалних купаца ради дизајнирања производа који максимално задовољава њихове потребе. Поред тога, развој производа и услуга подразумева, не само способност да се нешто успешно дизајнира, већ и способност да се дизајнирани производ успешно произведе, у складу са идејом и стандардима високог квалитета и рационалног коришћења расположивих ресурса.¹⁶⁰

Значајан аспект у концепту организационог развоја су укупни ресурси. Често се догађа да пословни систем идентификује тржишне потребе и да располаже са неопходним капацитетима, али не поседује потребне ресурсе, што се неповољно одражава на конкурентску ефикасност и економске перформан-

¹⁵⁸ Ибидем, стр. 399.

¹⁵⁹ Howard, Wellins, 2008-2009, http://www.ddiworld.com/ddi/media/trend-research/globalleadershipforecast2008-2009_globalreport_ddi.pdf?ext=.pdf (26.06.2016)

¹⁶⁰ Mullins, J. W., Walker, O. C. Jr., (2013), *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*, McGraw - Hill стр. 252.

се система. Проблеми у проналажењу додатних ресурса отежавају продуктивизацију система и намећу потребу екстерног задуживања, што додатно оптерећује његову билансну равнотежу и повећава обавезе у продуженом временском периоду функционисања система.



Слика 3.9. Пирамида организационог развоја
Извор, Ибид,

Процесни приступ, стандарди и механизми усмеравања и повезивања у складу са пројектованим задацима и динамиком испорука производа, захтеваних од стране купаца су основа развоја оперативних система.¹⁶¹ Њихова успешност значи не само продукцију конкретних производа, већ и успешно управљање одређеним операцијама. Реч је о стварању и одржавању оперативних система на трајекторији тржиште-дизајн, производња-продаја, сервис и др.

Одрживи раст и развој пословног система у потпуности зависи од креирања организације базиране на лидерском приступу. Организација основе црпи из активног система менаџмента чије перформансе означавају резултативно планирање, организовање, лидерство и контролу.¹⁶² Менаџмент системи у синергији са лидерством су важна компонента очекиване организационе инфраструктуре, која условљава опстанак компаније. ОВП треба развијати у смеру где би се за очекивати могла наћи, не јурити позицију где је она данас, већ ићи према напред и фокусирати се на `следеће стање` које прати индустрију `4` нивоа.

У концепту развоја пословног система култура са вредностима и веровања запослених чланова, издваја се као критичан фактор.¹⁶³ Сви наведени елементи културе, на свој начин опредељују њену суштинску компоненту. Најубедљивији састојак спознајног садржаја културе, као описне функције, чине њене фундаменталне претпоставке. Оне уређују и уопштавају људска знања о окружењу и пресудно утичу на мишљење и перцепцију појединаца. Ради усмеравања појединаца лидерство мора да идентично уважава и приступ: `верујем у

¹⁶¹ Gardner R. A., (2004), *The process-focused organization*, ASQ Quality Press, Milwaukee,

¹⁶² Stacey R., (1997), *Стратешки менаџмент и организацијска динамика*, Мате, Загреб, стр. 139.

¹⁶³ Јанићијевић Н., (2013), *Организациона култура и менаџмент*, Економски факултет Београд, стр. 305.

оно што видим` и `видим оно у шта верујем`.¹⁶⁴ Главни услов креирања високих перформанси, повољне конкурентске позиције и успешног развоја сваког пословног система је проактивно размишљање и оцена организационе пирамиде и појединих задатака у оквиру исте.

1.5.2. Организациона трансформација

Организациона трансформација је много више од промене модела који показује да је промењена форма. Трансформација је суштинска промена која подразумева нову стратегију, структуру и нови културни образац.¹⁶⁵ У највећем броју случајева, одлука о спровођењу организационе трансформације јавља се као реакција на већ насталу или перципирану кризну ситуацију у организацији.

У пословном амбијенту каквав је данашњи, хијерархијски присуп организовања сматра се неадекватним, јер не омогућава организацији да на одговарајући начин спаја темпо пословања, квалитет продукције, трошковну успешност и учење. Ови недостаци резултат су ограниченог капацитета врха организације да координира организационе активности, јер је чињеница да свака хијерархија примат даје врху. Ово захтева трагање за превазилажењем кључних недостатака традиционалне структуре. Независно од тога колико је способан топ менаџер и његов тим, постоје ограничења њиховог капацитета решавања проблема и моћи брзог реаговања на догађаје у окружењу. На засићеном тржишту много је захтева у односу на менаџерско знање и време, број одлука које треба донети и број стејкхолдера чијим захтевима треба одговорити.¹⁶⁶ То захтева потрагу за брзом и еластичном организацијом која ће осигурати превазилажење проблема бизниса, са фокусом на питања сопственог развоја.¹⁶⁷

Као техника радикалних промена, трансформација почиње уочавањем проблема организације, а завршава са проценом резултата. Сам концепт подразумева: обнову, ревитализацију, преобликовање и реструктурирање, при чему се предузеће може наћи у различитим стањима:

- у стању релативне стабилности и равнотеже у коме побољшање својих перформанси заснива на променама корак по корак, и
- у стању неравнотеже у коме побољшање перформанси базира на радикалним променама којима се апсолутно мења концепт структуре, духа и свести пословног система.

Промене чине суштину организационе трансформације¹⁶⁸ оне мењају све организационе елементе и систем вредности, веровања и норме које чине садржај организационе културе. По правилу прекинуте равнотеже смењују се са периодима стабилности и периодима радикалних промена.

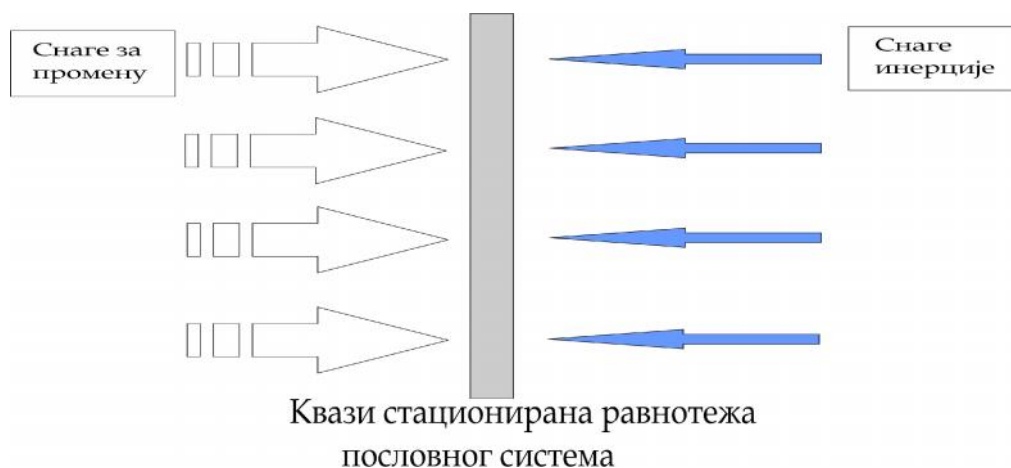
¹⁶⁴ Schein E., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, стр. 103.

¹⁶⁵ Kotter, J., (1995), *Leading Change, Why Transformation Efforts Fall*, Harvard Business Review, March-April

¹⁶⁶ Morris L., (2001), *High Performance Organizations in a Wicked Problem World*, <http://warp6.cs.misu.nodak.edu/library/acqlist/DEC2001.html>

¹⁶⁷ Petrie, N., (2011), *Future Trends in Leadership Development*, Center for Creative Leadership, Brussels, December,

¹⁶⁸ Covey, S. R., (1992), *Principle centered leadership*, Simon & Schuster, USA, стр. 286.



Слика 3.10. Концепт поља сила

У периодима одступања нема претпоставки у вези развоја, већ је неизбежно извести сет промена којима се успоставља нека равнотежа. Све опције организационих промена базирају се на моделу који је развио Lewin¹⁶⁹ који се састоји од тзв. фазе одмрзавања, фазе промена и замрзавања. Систем се у фази одмрзавања припрема за промене које захтева окружење. Аутор је пошао од става да извесне силе желе непромењено стање, а друге силе желе промену. Претпоставка је да ће централна сила у пољу снага која тежи да систем задржи у постојећем стању бити јача у односу на силе које теже да систем `извуку` из равнотеже. Систем осцилира око равнотежног стања и испољава неспособност да уђе у промене. Управо у фази одмрзавања јачају снаге које систем воде у промене, а слабе стање без промена.

У процесу одмрзавања гради се свест о неопходности промена, јер су оне евидентне: у окружењу, код конкурената и/или добављача, у технологијама и сл. Разлог у сагледавању свести да су промене неопходне јесте криза перформанси. Пад прихода, продаје, профита, или стварање губитака, показују да стари систем рада не даје позитивне резултате и да су потребне промене.

Лидерство је то које успостављањем снажних веза организације са окружењем, ствара услове за промене кроз дефинисање узрока промена или антиципиране кризе. Оно шири свест о неопходности промена, оптимизам и веру у будућност, подстиче незадовољство постојећим стањем и појачава осећање одговорности за настало стање. Наредна активност је стварање и дифузија нове визије која може да настане спонтано или плански.

Разборита¹⁷⁰ визија настаје као последица незадовољства запослених текућим стањем ствари. Она може бити релативно контролисана од стране менаџмента и уније запослених, односно модификована у мери у којој менаџмент сарађује са запосленима. Међутим, спонтана визија, најчешће се трансформише у "политички програм" око кога се окупљају снаге за промену. Следећи корак је ширење визије, како би је запослени прихватили.

Стварањем савеза за извођење промена кроз интеграцију запослених у процес одлучивања, укључивањем само-усмеравајућих радних тимова, интегр-

¹⁶⁹ http://www.koob.ru/lewin_kurt/ (20.06.2016)

¹⁷⁰ Петковић М., (2003), *Организационо понашање*, Економски факултет, Београд, стр. 399.

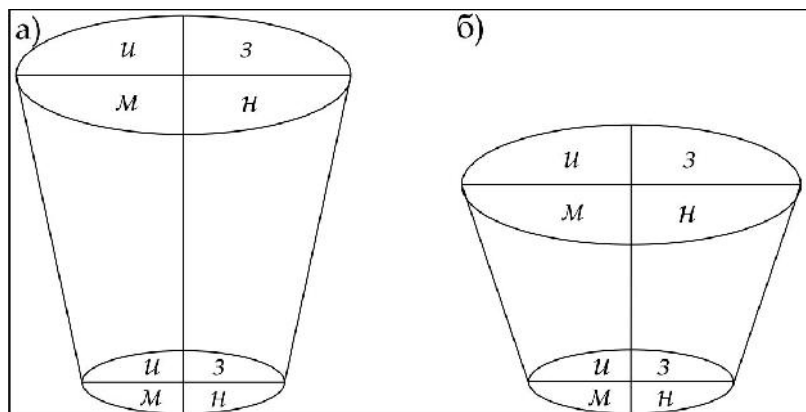
рисане технологије, кроз организационо учење и управљање тоталним квалитетом, граде се нови центри моћи од значаја за покретање трансформације.¹⁷¹

На том путу трансформације у ОВП потребно је укључити све запослене, који раде на дисперзији и повезивању:¹⁷²

- *информација* (И) - о пословној стратегији, процесима, квалитету, купцима, пословним резултатима,
- *знања* (З) - везано за комплетан систем рада,
- *моћ(и)* (М) - утицај и одлучивање о послу у свим његовим аспектима,
- *награде* (Н) - повезане са пословним резултатима и индивидуалним способностима и доприносима.

Укључивање запослених значи да битна количина информација, знања, моћи и награда, којима појединци располажу, буде изнивелисана тако да сви располажу њима у значајној мери. У пракси то значи да се организација трансформише у плочасту структуру - са мањим бројем нивоа, где се информације, моћ, знање и награде, којима се располаже на вишем организационом нивоу, пласирају нижим нивоима, које се практично шире дуж организације. У том смислу демократија је прави начин владавине лидера у ОВП, која ослобађа потенцијал сарадника у мери која није могућа у ригиднијим системима.

Наведени елементи (*и, з, м, н,*) заступљени су и у хијерархијским и у ОВП - ка `укључивању` оријентисаним организацијама. Разликује их само ниво њихове заступљености сматра Lawler¹⁷³ (слика 3.11). Ово указује да постоји организација која је иманентна духу лидерства и уз флексибилна прилагођавања реално применљива у српској пословној пракси.



Слика 3.11. Хијерархијска (а) vs. организација високих перформанси (б)
Извор: Lawler, E., *Designing High Performance Organizations*, стр. 15.

Као што се са слике 3.11 може видети, у хијерархијским организацијама, чланови на нижим нивоима располажу малом количином елемената *и, з, м, н,* док појединци на врху располажу са истима у великој мери. Код ОВП, присутна је тежња да заступљеност ових елемената буде у што већој мери уједначена.

¹⁷¹ Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G., Osborn R. N., *Core Concepts of Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Inc., 2004. стр. 23.

¹⁷² Lawler, E., *Designing High Performance Organizations*, стр. 14-15.

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001316.pdf>

¹⁷³ Ибидем,

Поента је да се путем `укључивања`, `креирају` запослени који се понашају као власници, или као менаџери, који настоје да у што већој мери допринесу вредности и комплетнијем задовољењу потреба купаца, кроз:¹⁷⁴ обављање компликованих задатака, само-управљањем и само-контролисање, координисањем сопственог рада са радом осталих запослених.

Завршна фаза укупних активности у поступку одмрзавања своди се на стварање услова за имплементацију програма промена. План промена, мора да је конкретан, са прецизном агендом активности, носиоцима и потребним ресурсима. Успешна реализација плана захтева квалитетну инфраструктуру, систем информисања и контроле, формирање различитих одбора који ће водити рачуна о току реализације програма промена. Организационо учење и интегрисана технологија помаже укључивање запослених у организацију и повећање нивоа организационе флексибилности.¹⁷⁵

Трансформација је успешна ако су извршене промене ушле у ткиво културе пословног система. Трансформисани пословни систем карактерише процес побољшаних перформанси,¹⁷⁶ потпунија сатисфакција потрошача, развој лидерства и рационалнијег коришћења производних ресурса.

1.5.3. Дизајнирање организације високих резултата - постизање високих перформанси путем модела заснованог на лидерству

Успешно дизајнирање ОВП у којој су лидерске вештине доминантне на свим нивоима функционисања, значи испуњење бројних захтева од стране менаџмента тих организација.¹⁷⁷ Поред обезбеђења лидерства способног да оствари високе перформансе,¹⁷⁸ кључни захтеви тичу се још веза са окружењем, интерне интеграције и средње менаџерске линије. Тај процес генерисања организације високих резултата, намеће и питање:¹⁷⁹ Каква стратегија, структура, и системи су неопходни у организацији у предметном моделу? Одговор нуде визија и вредности. Усвојене вредности постављају образац пословне културе и основе понашања у организацији. Посао менаџера/лидера јесте да стимулише позитивна понашања, односно обезбеди консензус (`укључивање`) свих, да се ради на успостављању ОВП,¹⁸⁰ која има заједничку визију и дефинише одговоре у погледу исходних вредности и потреба.

¹⁷⁴ Lawler, E., *Designing High Performance Organizations*, стр. 16.

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001316.pdf>

¹⁷⁵ Симић И., (2005), *Организација високих перформанси (ОВП) - нова логика дизајнирања организације*, Економске теме, Ниш, XLIII, br. 1-2, стр. 49.

¹⁷⁶ Christopher, G. et. al., (2014), *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*, Jossey-Bass

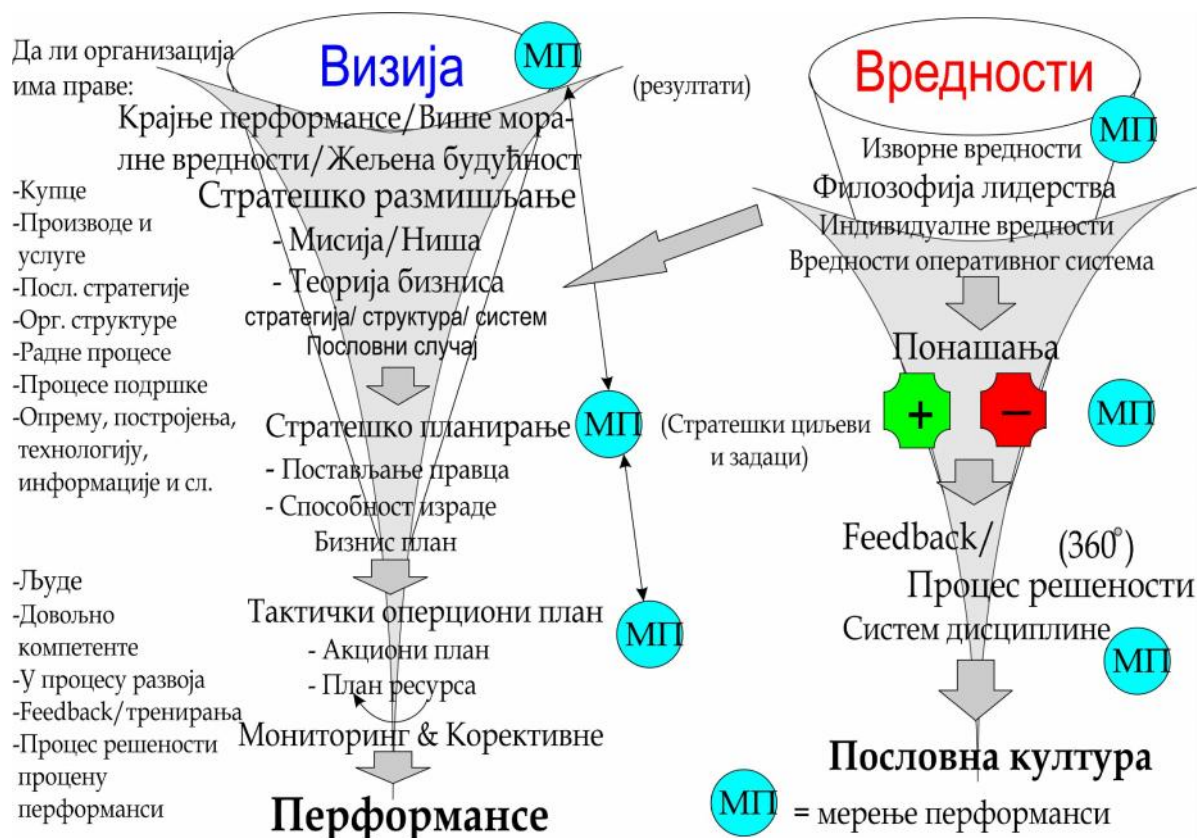
¹⁷⁷ Vaill P. V., (1996), *The purposing of high-performing systems*, in „How Organizations Learn“, (ed. Starkey K.), International Thomson Business Press, стр. 32.

¹⁷⁸ Ward, B., (2011), *The Five Key Facets of High Performance Leadership*, стр. 19-21.
<http://www.zongoo.com/article5867.html>

¹⁷⁹ Waldman D.A., Sully de Luque, M. and Wang, D. (2012), *What can we really learn about management practices across firms and countries?*, *Academy of Management Perspectives* 26, 1: стр. 34-40

¹⁸⁰ Lawler, E., (2005), *Creating high performance organizations*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, стр. 1-17.

За разлику од традиционалних организација код којих одлуке о дизајну потичу од врха организације, дизајн ОВП-а подразумева комбинацију одлучивања тзв. `top-down` и `bottom-up` смер доношења одлука. Успешан дизајн¹⁸¹ подразумева снажан акценат са врха организације подржан од стране различитих тимова (за дизајн) састављених од људи са свих организационих нивоа. При томе, посебно важну улогу у дизајнирању ОВП-а имају менаџери средње линије¹⁸², од којих се очекује да помогну у елиминисању или ефикасном управљању отп-орима који се јављају приликом примене основних компоненти ОВП-а.



Слика 3.12. Визије и вредности у моделу организације високих перформанси
Извор: Pickering John W., Brokaw Gerald S., Ибид,стр. VII-4.

Било којој организацији је неопходна заједничка визија која би требала да буде адекватна по времену и месту. Како би се разумела заједничка визија у моделу потребно је изнаћи одговоре на питања:

- Која је крајња сврха односно крајња перформанса (вредност) - стање коме се тежи?
- Зашто је неопходна организација високих перформанси и због чега сада? и
- Шта представљају високе перформансе (резултати) за организацију и како препознати да их је она остварила?.

Да би лидерство и менаџмент били убеђени да је заједничка визија она

¹⁸¹ Schermerhorn J. R., Hunt. J.G., Osborn, R. N., *Core Concepts of Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Inc., 2004. стр. 32-33.

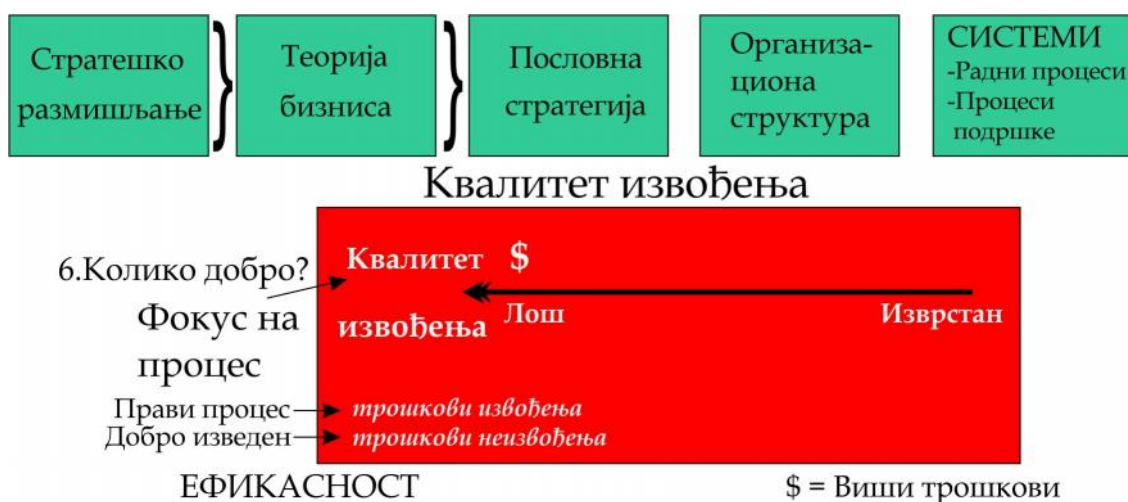
¹⁸² Ибидем, стр. 43.

права, те да су перформансе високе у свакој области, препоручује се процес:

- континуирано утврђивати вредности и визије, а заједничку визију рашчланити на градивне елементе и
- развити систем квантификовања перформанси (резултата, утицаја).

Мерење перформанси¹⁸³ *резултата* организације, након одређеног времена показује да ли узрочно/последични модел задовољава или не у одбацивању очекиваних резултата. Мерење перформанси *утицаја* показује да ли је организација достигла или не вишу моралну сврху којој је тежила.

Наредни елемент предметне спирале јесте стратешко размишљање, које се фокусира на ефикасност система и на квалитет извођења. Стратешко размишљање¹⁸⁴ је продукт бизнис теорије и `нише`/(мисије). Теорија бизниса је основа за постављање стратегије, структуре и система и одражава ставове и веровања запослених о тренутној и жељеној тржишној позицији организације.



Слика 3.13. Теорија бизниса у стратешком размишљању
Извор: Ибид, стр. VII-36.

Последњих година велики број компанија није успео да се развије или је нестао са тржишта - ово се десило и гигантима са дугом традицијом, као и малим компанијама. Сви они када се нађу у незавидној ситуацији, окривљују глобалну економију, али то је само један део проблема. Већи проблем је пропуст у недостатку вештина стратешког размишљања. На жалост, и многи лидери не чине довољно да упосле систематско стратешко размишљање¹⁸⁵ у својим организацијама. Тим пре, јер су лидерство и теорија бизниса у директној вези, јер лидер на бази ње креира стратегију, структуре и систем.

Бизнис теорија даје одговоре на бројна питања као: да ли је организација ефикасна; да ли ради ствари исправно; које стратегије, структуре и системе треба да користи за остварење визије; да ли је структура коректна; какав је квалитет извођења; какве су финансијске перформансе; да ли организација поседује системе који су усаглашени и пружају очекивану подршку - информа-

¹⁸³ Andy, N. (2002), *Business Performance Measurement*, Cambridge University Press.

¹⁸⁴ Ђорђевић Б., (2009), *Стратегијски менаџмент*, Универзитет "Унион" Београд, стр. 27-28.

¹⁸⁵ www.skills.rs/vestine-rukovodjenja2/vestine-strateskog-razmisljanja#sthash.c9y2NB2V.dpuf (07.06.2016)

ционе, технолошке, финансијске, правне и техничке, прави пословни процес (total quality management)?.

Дакле, у фокусу бизнис теорије је ефикасност, а ефективност је у жижи интересовања анализе мисије и `нише`. Анализа мисије и нише базира се на `квалитету дизајна и карактеристика`. Овај фокус најчешће користи SWOT бенчмарк, и GAP анализу у функцији креирања опстанка организације. Суштина опстанка организације на тржишту, јесте да нађе купца и оствари профит. Остваривање профита условљено је квалитетом производа, који постаје кључ за конкурентност на глобалном нивоу. Квалитет је апсолутни захтев да се задовоље потребе потрошача, али то није довољно да се пословање учини крајње успешним и профитабилним. У интеракцији одговора: да ли организација има производе и услуге које потрошачи желе, и да ли разуме шта је стратешка вредност за потрошача, лежи њена основа.



Слика 3.14. Анализа оружења / квалитет дизајна и карактеристика
Извор: Ибид, стр. VII-6.

Анализа мисије и `нише` је база за одговоре на питања:186 Шта је ниша компаније, за шта се преузима одговорност, ко су јој партнери, да ли ради праве ствари за праве потрошаче, каква је ефективност, који су индикатори високих перформанси (квалитет, потрошачка вредност) и тд? За процес реализације од визије до перформансе потребно је синтетизовати следеће елементе:187

- на првом месту су увек купци, производи и услуге,
- друго место заузимају организационе структуре и пословне стратегије,
- треће место припада процесима (радним, подршке),
- четврто, ресурси (опрема, технологија, људи, информације).

Да би лидер одржавао добре односе са средином и утицао на потрошаче како садашње, тако и будуће, користи технике процене и вредновања дејства на животну средину, економско вредновање (*cost-benefit analysis*), проспективне *fizibiliti* студије трендова како би креирао стратегију за крајњег купца.

¹⁸⁶ Coulter, M., (2010), *Стратегијски менаџмент на делу*, Дата статус, Београд, стр. 87-88.

¹⁸⁷ Holt A., (2015), *The importance of leadership*, CPD_and_Knowledge, IRCA,

Feedback који укључује промену само тактичких планова још је краћи и може бити неповољнији по организацију, јер не садржи промене стратегије, структуре и система, као и промене у мисији нише у којој се организација етаблира. Организационо лидерство омогућује да се остваре повратне спреге у систему обезбеђујући неопходне информације за стални система квалитета, односно побољшавања укупних перформанси система.

1.6. Карактеристике организације високих перформанси

Организације високих перформанси имају одећена заједничка обележја која их разликују од осталих организација. Анализом базичне количине података о њима могу се издвојити она својства која се најчешће понављају и чине их ефикасним. С обзиром да ОВП представљају отворене системе који су под утицајем рапидно променљивог глобалног екстерног организационог окружења, то се за њихове базичне заједничке карактеристике¹⁹⁰ узимају оне карактеристике које поседују изразито успешне организације.

Такве организације послују на тржишту у дужем временском периоду, поседују структуру са мање организационих нивоа, мањом хијерархијом и већом аутономношћу јединица. Оријентисане су на производе и услуге са вишом додатном вредношћу за купце. Контрола квалитета (TQM) у таквим организацијама подразумева тотално ангажовање свих запослених, тј. њихово подстицање да своје послове квалитетно испланирају, обаве и провере. Карактеристике их поузданост, брзина иновација, повећан ниво организационе флексибилности, високо обучени запослени, те лидери на свим нивоима, пре него менаџери.

Интегралну категоризацију основних карактеристика ОВП-а даје Vaill¹⁹¹. Анализу суштине ових система почиње навођењем основних критеријума за њихово идентификовање. Истиче да системима високих перформанси треба сматрати оне организације које задовољавају већину од следећих критеријума:

- функционишу изврсно у односу на познате екстерне стандарде,
- функционишу беспрекорно у односу на претпоставке о њиховом потенцијалном нивоу перформанси,
- функционишу сјајно у односу на њихову позицију у неком ранијем периоду,
- од стране информисаних стучњака процењени су да, у суштини, функционишу квалитативно боље у односу на остале упоредиве системе,
- шта год да раде оне то обављају са далеко мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су им потребни,
- начин њиховог рада сматра се примером за посао који обављају, тако да другим постају извор идеја и инспирације,
- на високом нивоу остварују идеје о култури у чијим оквирима егзистирају (испољавају висок ниво `племенитости`),

¹⁹⁰ Bennis W. G., (2003), *On Becoming a Leader: The Leadership Classic -Updated and Expanded*, Perseus Publishing, USA, стр. 174.

¹⁹¹ Vaill P. B., (1996), *The purposing of high-performing systems*, in „How Organizations Learn“, (ed. Starkey K.), International Thomson Business Press, стр. 61.

- сматрају се јединим организацијама способним да ураде шта год да раде, чак и онда када се, на први поглед, чини да оно што раде није нарочито тешко или мистериозно.

Организације који задовољавају већину од наведених критеријума сматрају се да поседују базичне карактеристике ОВП-а.

Као главне карактеристике система или ОВП-а Vaill¹⁹² издваја следеће:

- ОВП имају јасно дефинисане циљеве као и све елементе неопходне за њихово успешно остварење. Поседују јасну представу о сврси сопственог постојања и правцу сопственог деловања. Чланови ОВП у својим главама имају слике које су упадљиво под-ударне.
- Ангажовање чланова ОВП-а у смислу остварења циљева система није површно. Мотивација је увек висока и специфична. Значајнији од нивоа енергије је њен фокус.
- Тимски рад у ОВП-у фокусиран је на задатак. Чланови ОВП-а откривају оне аспекте операција који захтевају интегрисане акције и који унапређују понашање и ставове који одговарају тим захтевима.
- Лидерство у ОВП-у је јако и јасно, мада лидерски стил може да варира од унутар конкретног сегмента. Стил је јасно конзистентан, поуздан и предвидив, без икаквих трагова амбивалентности.
- ОВП је плодан извор иновација и нових метода у оквирима дефинисаних задатака и одабраних структурних форми.
- ОВП поставља јасне границе у односу на своје окружење. Ради очувања тих граница троши се значајна количина енергије, посебно од стране лидерства. Постоји јасна свест о томе да је ОВП у погледу сопственог карактера, чланства, примењених метода, времена и простора битно другачија у односу на остале ентитете у окружењу.
- Због претходног обележја, ОВП се често, од стране ентитета у сопственом окружењу, сматра `проблемом`, првенствено због тога што избегава екстерну контролу. ОВП се самостално и непомирљиво снабдева неопходним ресурсима из окружења и понекад представља извор фрустрације извесних конкурената, посебно у бирократском окружењу.

Waal¹⁹³, као главне карактеристике ОВП-а издваја:

- *Непрекидно унапређење* - организација је усвојила стратегију која је јасно одваја од других организација; у организацији се процеси непрекидно унапређују, поједностављују и усклађују; организација непрекидно побољшава своје производе, процесе и услуге (срж својих надлежности); члановима организације се на увид дају како финансијске, тако и нефинансијске информације (кроз извештај).
- *Отвореност и спремност на акцију* - чланови организације проводе доста времена комуницирајући, размењујући знања, и учећи и увек су укључени у важне процесе; вођство поздравља промене и допушта прављење грешака.

¹⁹² Ибидем, стр. 63.

¹⁹³ Waal, A.de, (2013), *Management practices do make a difference*, Maastricht School of Management, Endepolsdomein, The Netherlands, стр. 15.

- *Квалитет менаџмента* - менаџмент подразумева снажно вођство; фокусира се на постизање резултата; има интегритет и ужива поверење чланова организације; учи (тренира) организационе чланове како да постигну боље резултате; одлучан је према онима који не испуњавају очекивано и договорено.
- *Квалитет радне снаге* - вођство надахњује чланове организације да постижу изванредне резултате; чланови организације су тренирани да буду отпорни и прилагодљиви; организација има квалификовану радну снагу
- *Дугорочна оријентација* - организација одржава добре и дугорочне односе са свим заинтересованим странама (стејкхолдерима); циљ организације јесте да служи купце на најбољи могући начин; организација расте кроз партнерство са добављачима и /или клијентима.

Предметни модел ОВП је врло флексибилан и иновативан и омогућује развој запослених. Примењује се у условима сложене и динамичне средине и технологије. Посебно место налази у новим софистицираним индустријама високе технологије, као што су телекомуникације, биотехнологија и сл.

2. Организационе промене и лидерство

Промене и само промене јесу константа савременог пословног света. Јака конкуренција, убрзан научно-технолошки развој, интерактивност, сложени међународни односи и умреженост између учесника у пословању¹⁹⁴, су само неки од фактора који креирају сталне промене које се одвијају брзо и неочекивано. Оне захтевају од организација да се прилагођавају новим условима и изазовима, да мењају своју пословну и развојну стратегију, организациону структуру, особље, процедуре, вештине и знања, како би опстале у таквом окружењу.

Организације без промена не могу да опстану, нити могу ефикасно да функционишу како данас тако и у будућем времену. Промене су последица реаговања на одређене сигнале који долазе из окружења, а који су често контрадикторни. На пример, `опстанак предузећа захтева иновације које треба да смање трошкове пословања или да обезбеде диференцијацију. Да би се финансирале иновације потребна су финансијска средства. Очито је да су у питању контрадикторни сигнали, јер да постоји довољан ниво средстава не би биле потребне иновације. Када сигнали оснаже у смислу да су промене неминовне, сигнали прелазе у тзв. `императив промена.`¹⁹⁵ Промене у организацији обезбеђују њену компатибилност са захтевима окружења. Са друге стране, организацији је поред промена потребна и стабилност, јер само у условима стабилности може постићи одговарајући ниво успешности.

Промена у организацији није сама себи циљ, већ средство прилагођавања новим условима екстерног или интерног окружења. Важно је знати правило `све док је могуће остварити зацртане циљеве без измена у организацији`, промене треба избегавати. Бројни менаџери, због непознавања или непридр-

¹⁹⁴ Kotler J. P., Schlesinger L. A., (2009), *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review

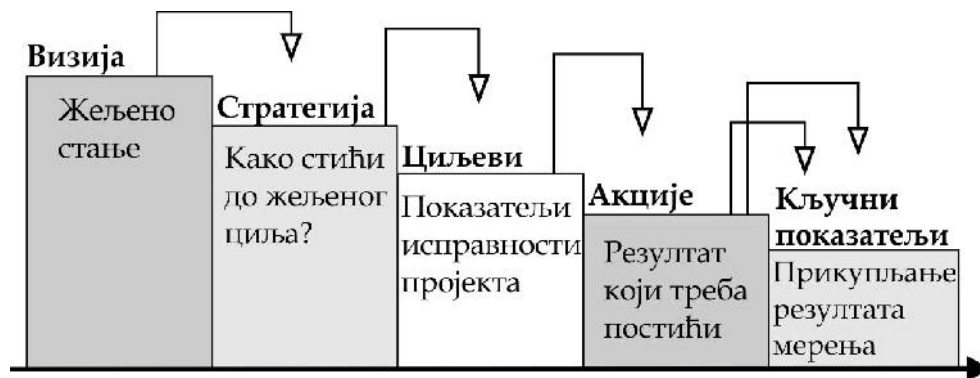
¹⁹⁵ Буричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ., (2014), *Менаџмент и стратегија*, Економски факултет, Београд, стр. 136.

жавајући се овог принципа, стално инсистирају на променама, како би своју позицију одржали активном и утицајном. Чињеница је пак, да опстанак предузећа на тржишту, колико зависи од правих и благовремених промена, толико тражи стабилност и континуитет функционисања.

Промене се покрећу ради достизања прецизно одређених циљева као што су продуктивност или освајање нових тржишта. Промене у организацији значе и увођење нових поступака/процеса или технологије ради усклађивања организације са дина-мичним захтевима пословне средине.

Влики број менаџера, а мали број лидера јесте први зачајан разлог покретања битних промена у организацијама. А управо промене, које све брже усложњавају бизнис траже развој јаке лидерске функције. Тим пре, јер промене морају бити резултат визионарске улоге лидера организација¹⁹⁶ у конкурентном амбијенту ради постизања пословне изврности. Користећи промене и управљајући њима лидери¹⁹⁷ треба да осигурају трајност намера и праваца развоја као и услове у којима запослени могу остваривати своје циљеве.

Вођење промена је процес који се састоји из више компонената.¹⁹⁸ Било која промена у организацији започиње визијом, а окончава се њеном реализацијом. Да би визија стигла до реализације, мора проћи кроз остале аспекте промена: мисија, политика (управљање структуром моћи и политичким процесима), планирање и организовање процеса промена, стратегија - планови (стратешки, дугорочни, краткорочни), мотивисање за промене кроз укључивање у културу организације, стабилизација промена, праћење и контрола организационих промена, кључни су чиниоци успеха.



Слика 3.16. Процес промене

На промене у свом окружењу предузетчемога да реагује прилагођавањем пословне стратегије и тактике управљања, затим понуде и тражње, технологије и организације. Стварност функционисања наше организације би била изузетно једноставна да су њено окружење и унутрашњост познати. Међутим, велики број промена на које ће организација морати да одговори другим променама су готово непредвидиве.

¹⁹⁶ <http://documents.tips/documents/organizacione-promene-u-poslovanju.html>

¹⁹⁷ www.theleaderwhohadnotitle.com

¹⁹⁸ Kotter, J. P., (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA,

2.1. Управљања променама и лидер промена

Управљање променама представља систематски програмиран напор у прихватању нових идеја, иновација и измена, и један глобални приступ у њиховом спорвођењу у свим подручјима рада, како би се усавршила ефикасност и ефективност пословања саме организације. У управљању променама до сада је углавном анализирана улога менаџмента. Релативно слаби резултати захтевају да се у овом процесу лидерство¹⁹⁹ значајније укључи. Смисао управљања променама јесте да се организација оспособи да у новим околностима побољша своју позицију и перформансе.

Процес управљања променама треба да подрже сви запослени и менаџмент организације. Чињеница је да велики број компанија и менаџера који нису спремни да препознају или прихвате промене веома брзо улазе у проблем, многе од њих и нестају.²⁰⁰ Зато се данас лидерство и промене истичу као кључни фактор који издваја успешне организације у односу на остале.

Овде није реч о управљању у класичном смислу, већ о лидерству,²⁰¹ које обучава запослене као предуслов остварења циљева, комуникацији као инструменту саопштавања информација, координацији активности и праћења ефеката и резултата промена. Реч је о управљању стратегијом организације, њеним извршењем и понашањем запослених. Ефикасност управљања променама подразумева организационо обављање одређених активности од стране компетентних и посвећених субјеката/лидера²⁰² ради остваривања жељених ефеката и то са најмањим утрошком укупних ресурса.

Као прва дилема у току избора лидера промена појављује се његов избор из састава постојеће структуре менаџмента или изван предузећа. Изабрани лидер промена, без обзира одакле долази, мора бити стално запослен и биран на позицију у менаџмент структури чији ауторитет и одговорност морају прекривати целокупан обим и драматичност постојећих промена. Његове личне особине и компетенције у погледу креирања и управљања променама морају одговорати очекиваној сложености процеса организационе трансформације.

Свака промена у организацији има свој узрок, садржај и последицу. На бази тога може се закључити да модел управљања променама у предузећу чине три основне компоненте: узроци, садржај и процес. Уколико су све три познате, онда се промене могу разумети, па се њима може успешно управљати.

У контексту промена лидер преузима ризик управљања предузећем које се темељи на иновацијама и развоју, и по томе се разликује од менаџера. Он мора бити следбеник идеја утврђених на нивоу организације, у стању да пренесе намере и циљеве топ менаџмента запосленима како би их они разумели и остварили.²⁰³

¹⁹⁹ Арсовски, С., (2013), *Лидерство и управљање променама*, часопис Квалитет, Београд, стр. 20.

²⁰⁰ Rigby, D., (2002), *Moving Upward in a Downturn*, *Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times*, Harvard Business School Press, USA, str. 1-19.

²⁰¹ Drucker, P. F., (2002), *The Effective Executive Revised*, Harper Business, USA, стр. 23-24.

²⁰² Арсовски, С., (2013), *Лидерство и управљање променама*, часопис Квалитет, Београд, стр. 23.

²⁰³ Yukl G., (2002), *Leadership in organization*, Upper Saddle River, Prentice-Hall, New Jersey

Да би могли успешно управљати променама данашњи лидери морају добро познавати савремене методе трансформације организације којима могу увести и до краја спровести организационе промене. Као носиоци динамичног концепта управљања предузећима, савремени лидери морају бити спремни на сталне промене и тренутна прилагођавања ситуацијама у окружењу и у својој организацији. Нико није постао велики лидер залажући се за одржавање статуса quo. Задатак им је да препознају потребу за увођењем промена, прилагоде свој стил²⁰⁴ потребама својих људи, као и начин вођења промена у новој пословној реалности, стварањем климе потребне за њихово успешно спровођење.²⁰⁵

Правилно управљање променама гарантује побољшање пословних резултата организације и остварење конкурентске предности. У том процесу лидери су вође које имају снаге да промене наметну осталима. Међутим, са променом лидера може доћи до промене начина на који запослени у организацији схватају смисао, циљеве и начин на који се понашају у датим околностима.

2.2. Устројство методологије промена

Вођењу промена ваља лидерски приступити. То захтева способност коришћења знања, вештина, воље, склоности, навика и других квалитетних особина људи ангажованих у организацији како би се остварили зацртани циљеви.²⁰⁶ Потребно је креирати структурни план за спровођење зацртаних циљева извршењем прихваћених решења за промене. У начелу структурни оквир методологије промена²⁰⁷ обухвата неколико фаза:

- *стагнације*, која претходи промени, а огледа се у немогућности доношења одлука, као и недостатку мотивације и енергије,
- *припреме* која инкорпорира отварање комуникационих канала, идентификовање и постављање јасних циљева, дијагнозу ризика, планирање реализације промена, успостављање система мерења напретка,
- ангажовања целокупне организације у *реализацији* промена,
- фазу *инкубације* у којој се појављују сукоби и одвија прилагођавање променама,
- резултати промена *експанзијом* постају видљиви, бизнис се све лакше развија, а запослени имају све више поверења, па је време за изградњу система мерење рада и награђивање.

Реализација промена је фазни процес. У том процесу грешка је прескакање неке од фаза. Грешка је и што многи управљају променама, али оне нису посао менаџера већ лидера. Успешне трансформације су 70-90% лидерство, а само 10-30% менаџмент. Без знања и тимског рада промене су осуђене на пропаст.

Стварање осећаја ургентности промена је прва фаза²⁰⁸ процеса. Успех у овој фази јесте да већина запослених, као и цео руководни тим, верују да је промена

²⁰⁴ Berd, L., (2008), *Како да постанете лидер*, Дата Статус, Београд, стр. 41.

²⁰⁵ <http://msm.edu.rs/upravljanje-promenama-i-liderstvo/>

²⁰⁶ Божиловић, С. и В. Милетић, (2014), *ИМС - Концепт(и) успешног вођења организације*, „Eurobrand“ Зрењанин, децембар, стр. 35.

²⁰⁷ Kotter, J. P., (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA, стр. 4-14.

²⁰⁸ Pitturro, M., (2000), *The Transformation Officer*, Management Review (February), стр. 22-25.

апсолутно потребна. Да би се ојачала потреба за променом, намерно се креира криза и конфликти²⁰⁹ тако што се дозвољава финансијски губитак, елиминишу очигледни трагови претходног успеха, отворено се говори о незадовољним купцима, партнерима и акционарима, итд.

Стварање водеће коалиције за промене мора да се базира на тимском раду, поверењу и заједничким циљевима. Она треба да има довољно квалитетних руководиоца, људе потребних струка са репутацијом у фирми и довољно проверених лидера који ће водити процес.

У фази *развијање визије и стратегије* промена лидери креирају ефективну визију - привлачну слику будућности и стратегије, логичне путеве остваривања визије. Најбољи приступ²¹⁰ је онај базиран на развијању визије, суштинској компоненти великог лидерства. Менаџери на бази креације лидера креирају планове, специфичне кораке у циљу имплементације стратегије и планове конвертоване у финансијске изразе и циљеве.

Неуспех у прве три фазе промена често прави проблеме у фази *комуницирање визије промена*.²¹¹ Уколико ургенција за промене није висока људи неће слушати о новој визији. Очито је да је комуницирање визије промена захтеван посао, за шта се тражи лидерство искуством.

Оспособити сараднике за широке акције јесте пета фаза овог процеса, при чему су појављују различите препреке код њиховог оспособљавања да у процесу у коме добијају шансе ослободе свој рад. Недостатак потребних вештина може да минира реализацију акције, као и информациони систем и систем пословних односа²¹² итд. У наведеним ситуацијама запослени схватају визију и желе да је учине реалном, али наилазе на препреке. Ове препреке морају отклонити лидери путем комуницирања визије са запосленима.

*Генерисање и коришћење краткорочних победа и успеха*²¹³ дају неопходну сигурност људима да резултати промена долазе, који су планирани у дугорочном процесу промена. Трансформација није процес који искључиво базира на лидерству, добар менаџмент је такође важан. Баланс ових делатности је важан, а остварење краткорочних циљева је мерило успеха менаџмента.

Отпори променама никада потпуно не престају. *Консолидовање добитака и генерисање даљих промена* јесте наредна фаза. Кад год би се одустало од промена пре него што би посао био завршен у потпуности, уследила би регресија. То из разлога повећане међузависности свих делова организације које креира динамичка промена окужења. Ове међузависности отежавају да се промени било шта ако се не промени све. Генерисање даљих промена могуће је довођењем додатних људи у организацију.

²⁰⁹ Ivancevich J., Konopaske, R., Matteson, M., (2002), *Organizational Behaviour and Management*, Boston: McGraw Hill, Irwin.

²¹⁰ Kotter, J. P., (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA,

²¹¹ Јанићијевић Н., (2007), *Управљање организационим променама*, ЦИД, Економски факултет Београд, стр. 338-339.

²¹² Божиловић, С. и В. Милетић, (2014), *ИМС - Концепт(и) успешног вођења организације*, „Eurobrand“ Зрењанин, децембар, стр. 38.

²¹³ Conner, P., Lake, L., (1994), *Managing Organizational Change*, Westport: Praeger.

Утемељити нов приступ у културу јесте задња фаза овог процеса. Културне промене долазе последње, а усидрење промена у културу има јак ефекат.

Лидерство и управљање променама су повезани,²¹⁴ Лидери у савременом бизнису треба да осигурају: трајност намера и праваца развоја и услове у којима запослени могу у потпуности постизати циљеве.

2.3. Врсте промена

Критеријуми према којима се промене у организацији разликују најчешће се односе на: сложеност и ширину обухватања промене, трајање процеса промене, спремности запослених на прихватање и реализовање промена и начин на који се промена спроводи. Коначни исход се односи на ниво жељене промене и може да обухвати трансформацију организације или њено преуређење. Трансформација обухвата промену ствари које се већ обављају. Guillard, & Kelly,²¹⁵ су мишљења да пословна трансформација као изазов за менаџмент, представља примарни, ако не и једини задатак лидера.

У савременом менаџменту издвајају се три модела стратегијских и организационих промена: модел еволутивних (инкременталних) промена; модел прекинуте равнотеже; модел револуционарних (предузетничких) промена.

Организациони развој, као најпознатији програм еволутивних промена чини скуп метода и техника који се примењују у циљу побољшања перформанси организације и сатисфакције запослених путем инкременталних модификација структурних компоненти организације. Овај модел промена укључује адаптивно учење.²¹⁶ Бенчмаркинг метода је карактеристична за ову врсту промена.

Промене у средини по моделу прекинуте равнотеже превазилазе оквир који се може попунити адаптирањем путем инкременталних промена. У овом моделу присутно је адаптивно и генеративно учење.

У моделу радикалних промена присутне су детаљне промене организације, пословне стратегије и политике. `Циљ радикалне промене организације је остварење трајне конкурентске предности на бази већег степена створене вредности за купца и власнике.`²¹⁷ Када су у питању радикалне промене ништа није поштеђено реинжењеринга. Промене такве врсте значе радикалан редизајн²¹⁸ и фундаментално преиспитивање организационе структуре и процеса (*Business Process Reengineering*). У питању је нови модел организовања рада ка процесним тимовима, нови приступ послу и нова радна филозофија. Менаџер постаје тренер, рад постаје вишедимензиони, улога запослених се мења, критеријуми за процену радног доприноса се мењају од активности ка резултатима, припрема се мења од обуке ка образовању и тд.

²¹⁴ Kotter, J. P., (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA, str. 173.

²¹⁵ Guillard, F. & Kelly, J. (1996), *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, October

²¹⁶ Senge, P. (2003), *Пета дисциплина: умеће и пракса организације која учи*, Адигес МЦ, Нови Сад, стр. 8.

²¹⁷ Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ., (2014), *Менаџмент и стратегија*, Економски факултет, Београд, стр. 138.

²¹⁸ Hammer, M. and Champy, J., (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Colins, New York, стр. 3.

Континуиране промене, првенствено трансформационе,²¹⁹ представљају свакодневно унапређење пословних процеса и организације. С тим у вези под континуираним променама подразумева се ситуација у којој се:

- Ниво задовољства купаца стално повећава и побољшава, унапређењем пословног процеса или услуге, Повезаност са са добављачима и купцима путем Интернета постали су основни медиј за пренос и размену информација.²²⁰ Занемаривање ИТ технологија и е-пословне стратегије у планирању пословања, као и у извођењу, утиче негативно на конкурентност и профитабилност саме организације.²²¹
- Мењају основне вредности организације, норме понашања, веровања и култура свих њених чланова.

Реструктурирање је подизање унутрашње способности организације на више нивое, као и креирање новог економског модела²²² који би био путоказ ства-рања нових вредности организације.

2.4. Идентификација потреба за променама

Промена је тешка без обзира о којој врсти промена се ради. Искуство учи да је често лакше кренути у промене са новом екипом - с новим менталним склопом, него променити људе које већ организација има. Чак и људи који тврде да верују у вредности промена, често не показују довољно иницијативе у том смеру. Они желе да се промене други, али не теже да се и сами промене.

Најчешће се не ради о отпору према промени, већ о томе да је исту тешко спровести. Запослени у организацији имају вољу, али не и вештину за постизање промена. Зато им је потребна помоћ за усмеравање процеса промена, с обзиром да старе идеје тешко умиру. Људи треба да препознају предности које ће донети промене, али сама когниција није довољна, они морају бити и емоционално дирнути.

Изазов је зато изнаћи начине како покренути вољу према променама. Без праве мотивације за промене неће бити довољно енергије да се оне изведу.²²³ Неки организациони психолози²²⁴ гледају на организационе промене и трансформацију као усађену у процес индивидуалних промена.

Напред је дато устројство методологије промена, али је због њихове важности посебно важна идентификација потреба за променама у функцији креирања ОВП. У том процесу је улога лидера у иницирању и утврђивању организационих промена, као и њиховој примени од непроцењивог значаја.

²¹⁹ Kotter, J. P., (1998), *Leading Change*, Harvard Business Review Press, стр. 21, 38-48.

²²⁰ Sutcliffe, N., (1999), *Leadership behavior and business process reengineering (BPR) outcomes, An empirical analysis of 30 BPR projects*, Information Management, Vol. 36, No. 5, стр. 273-286.

²²¹ Rhodes, E., Carter, R., (1998), *Electronic commerce technologies and changing product distribution*, International Journal of Technology Management, Vol. 15, No. 1-2, стр. 31-48.,

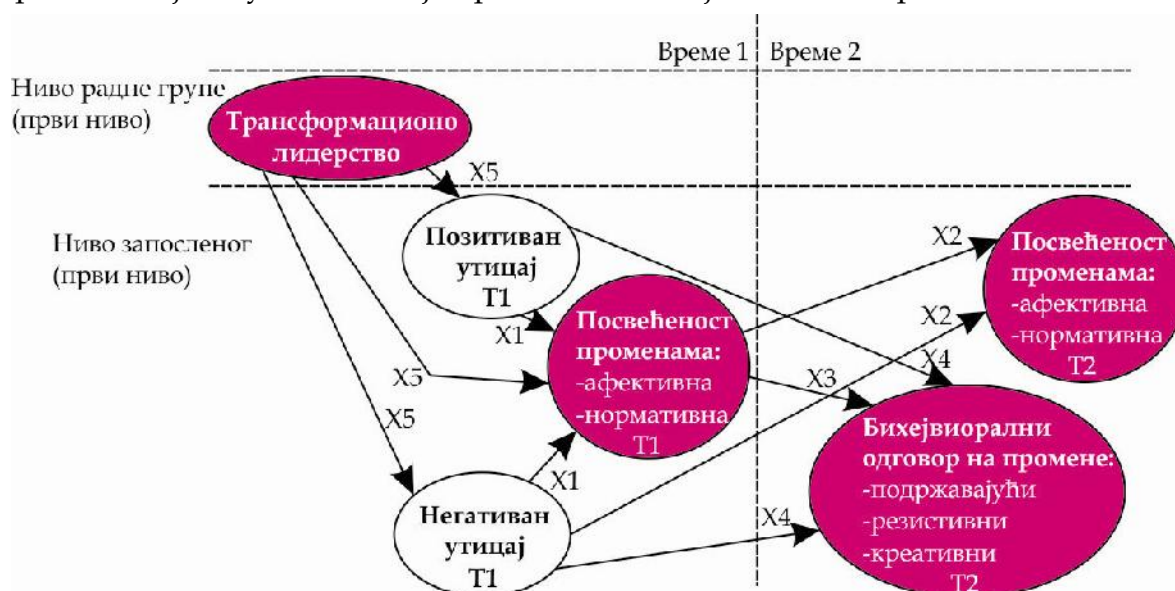
²²² George J. & G. Jones, (2002), *Organizational behavior*, New York: Addison Wesley Longman.

²²³ Јанићијевић Н., (2007), *Управљање организационим променама*, ЦИД, Економски факултет Београд, стр. 370.

²²⁴ Буришић Бојановић, М., (2015); *Психологија организационих промена и развоја*, Филозофски факултет у Београду

Група аутора²²⁵ је истражујући ниво утицаја појединца у процесу постизања успеха/неуспеха у пословању, развила лонгитудинални модел организационих промена који показује да укљученост запослених у процесе промена у раној фази, даје позитивну реакцију и у наредним фазама. Ефективност трансформационог лидерства директно је зависна од посвећености и позитивног става запослених у нижој и вишој фази (време 1 и време 2) трансформативног процеса. У прилагођеном лонгитудиналном моделу почетна трансформациона фаза садржи темељне позиционе елементе, изворе позитивног и негативног утицаја на појединца и групу, а у другој фази (виши ниво промена), меру пожељног одговора на нивоу појединца. Слика 3.17. дефинише смер и интензитет позитивних и негативних утицаја од управљачког нивоа до других учесника у процесу и трансформацију до жељеног нивоа у датом времену.

Уобичајено је да се потреба за променама²²⁶ појављује у ситуацијама када се уочи постојање гепа перформанси, односно дискрепанце између постојећег и жељеног стања, при чему се геп појављује као последица неспособности организације да усклади своје процесе са постојећим стандардима.



Слика 3.17. Утицај лидерства на организационе промене на различитим управљачким нивоима у временским опцијама

Извор: Seo, M.; Taylor, S.; Hill, N. S.; Zhang, X.; Tesluk, P.; i Lorinkova N. (2012) *The Role of Affect and Leadership During Organizational Change*, *Personnel Psychology*, Wiley Periodicals, vol. 3. стр. 78-91.

Успешност процеса трансформационих промена условљена је способношћу организације да скенира своје окружење и прилагођава се његовим захтевима.²²⁷ Трансформациони лидери остварују резултате тако што пажљиво мотре на своју групу и при том преносе јасну и убедљиву визију.²²⁸

²²⁵ Seo, M.; Taylor, S.; Hill, N. S.; Zhang, X.; Tesluk, P.; & Lorinkova N. (2012), *The Role of Affect and Leadership During Organizational Change*, *Personnel Psychology*, Wiley Periodicals, vol.3. стр.78-91

²²⁶ Ибидем, стр. 97.

²²⁷ Shareef, R., (1997), *A Popperian view of change in innovative organizations*, *Human Relations*, 50(6), стр. 655-671.

²²⁸ Berd, L., (2008), *Како да постанете лидер*, Дата Статус, Београд, стр. 10.

Приликом доношења одлука о предузимању значајних корака у правцу промена од изузетне помоћи може бити познавање статистичких података и квантитативних показатеља. Одлука о покретању значајних промена није искључиво рационални, већ неретко и емотивни чин, она је базирана на дубоком унутрашњем инстинкту лидера, његовом личном искуству, мудрости и креативности²²⁹, а не само на прорачунатој анализи сувопарних информација.

2.5. Отпори променама

Промене саме по себи, изазивају појаву социјалних губитака. Свако организационо решење у виду промене ствара одређену климу и социјалне односе у организацији. Промена најчешће значи прерасподелу моћи и утицаја у организацији, па угрожени појединци нису спремни да мењају сигурну садашњост за неизвесну будућност. Најзначајнији фактор је свакако страх. Основно одбијање долази од средњег нивоа менаџмента који подноси највећи ризик. Отпор делом долази и од топ менаџмента из страха за своје каријере, зато што би кардиналне, свеобухватне, радикалне промене за те запослене могле значити губитак стеченог положаја.

Постојећи организацијски, информатички и комуникациони системи су често јак изговор за немогућност спровођена промена. Апстрактна и ризична подршка управе врло брзо обесхрабрује и оне запослене који су у први мах прихватили идеју о променама. На појаву првих проблема у таквим ситуацијама се обично реагује одустајањем, уз изговоре да им нису дорасли.

У бројним случајевима су промене у организацији пропадале најчешће због грешака као што су:²³⁰

- Покушаја промена организације без постављања високог нивоа потребе промена код сарадника/запослених.
- Обимне промене су немогуће ако их не прихвата врховни лидер организације без обзира на његову компетенцију или харизму, уз сарадњу свих запослених.
- Визија је кључна у остваривању промена и не треба је потцењивати. Она помаже људима, инспирише их и усмерава њихове акције.
- Немогућа је велика промена ако већина запослених не жели да помогне уз краткорочна одрицања, тј. без кредибилне комуникације²³¹ визије од водеће коалиције неће бити придобијени запослени.
- Неки људи ангажовани у организацији не желе промене, ако не прославе краткорочне победе. Велика је грешка сматрати посао скоро готов, када се остваре мале победе, иако су праве трансформације комплексне и траже доста времена. Потребно је да се дубоко промени култура фирме, што обично траје од 3 до 10 година. Док нова понашања не буду

²²⁹ Mumford, M., Hester, K. & Robledo, I., (2012), *Creativity in organizations: Importance and approach*, in Mumford, M.D. (ed.), (2012), *Handbook of organizational creativity*, Academic Press, p. 3-16.

²³⁰ Hiefetz, R. A., Laurie D. L., (1998), *The work of Leadership*, Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, USA, , str. 171-97.

²³¹ Петковић, М., Алексић, А. & Божиновић, И. (2011), *Корпоративно лидерство и менаџмент знања*, Социологија, Vol. LIII, № 1, стр. 13-16.

укорењена у заједничким вредностима и социјалним нормама организације, увек могу бити предмет деградације.

Ове грешке нису неизбежне. Пажљивим и вештим приступом могу увек бити избегнуте. Кључ лежи у њиховом разумевању од стране лидерства. Одупирући се променама запослени своје место посматрају кроз садашње, будуће и стање транзиције уз одређену аргументацију:

- људи садашње стање не сматрају `тако` лошим, иако би нов начин рада могао бити много бољи; они би унапредили пословање ситним корекцијама, никако кардиналним променама;
- будуће стање - иако запослени желе промене, они не одобравају подучја и процесе промена; јер очекују нешто другачије и приоритети су им различити; ако жељено стање није могуће постићи, неопходно је сазнати зашто.

Појавне форме отпора могу бити веома суптилне, те се од лидера захтева да пажљиво размотри индивидуалне разлоге и да, у складу с тим, и реагује. Не постоји јединствен рецепт за превазилажење отпора променама, већ треба разумети појединачне случајеве и третирати их зависно од узрока.

2.6. Побољшање нивоа спремности на промене

Задатак лидера јесте да побољша спремност запослених у организацији да прихватају промене као услов њеног опстанка на тржишту.²³² У том смислу, у обавези је да људе снабдева адекватним информацијама, односно детаљима везаним за текућа дешавања и оно што се очекује у будућности. Првенствено је неопходно објаснити суштину промена, њихове основне карактеристике и разлоге за спровођење, као и улогу запослених у њиховој реализацији и захтеве који се пред њих постављају. Важно је, настојање лидера да што већи број људи непосредно укључи у процес промена, чиме се омогућује стварање осећаја контроле и каналисање негативне енергије.

Спремност за промене, флексибилна употреба знања и креативност, постају сржни квалитети људи у организацијама у друштву знања.²³³ Циљ управљања променама је осигурати позитивне реакције запослених на промене у смислу њихове спремности на исте и примене и у складу са постављеним циљевима. То се постиже увођењем елемента у процес управљања променама и то:²³⁴

- *Флексибилност* која означава способност прихватања промена уз минималне губитке на квалитету или продуктивности.
- *Комуникација* се односи на формалну и неформалну комуникациону структуру. Важну спону прикупљања и препознавања битних и правих пословних информација јесте уважавање неформалне структуре.

²³² Буриши-Бојановић, М., (2007); *Спремност за промене: Нове компетенције за друштво знања*, Филозофски факултет, Београду, стр. 215.

²³³ Nelson, D. & J. Quick (2003): *Organizational behavior: foundations, realities and challenges*. USA: Thompson, South-Western; Robbins, S.(2003), *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

²³⁴ Mumford, M., Friederich, T., Caughron, J., Burne, C., (2007), *Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises?*, *The Leadership Quarterly* 18, стр. 525-541.

- Едукација значи успостављање знања и практичног разумевања људске реакције на промене.
- Спремност запослених на прихватање промена је кључна. Стога је за припрему истих важно ускладити планиране промене са расположивим ресурсима.

3. Концепт организационе културе у лидерству

Организациона култура је један од највише коришћених концепата лидерства и менаџмента у пракси најбољих компанија. Уочава се као систем претпоставки, вредности и норми понашања које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство и који усмеравају њихово мишљење и понашање.²³⁵ Фокусира се на понашање које је видљиво и очито.

Организациона култура постоји само у оквирима социјалних група (организације, нације, професије и тд.), и као таква усмерава и утиче на свест и понашање људи. Захваљујући њој, сви чланови организације на сличан начин разумеју и интерпретирају појаве у окружењу. Настаје у процесу социјалне интеракције чланова организације.²³⁶ Кроз заједнички рад, заједничко решавање проблема, заједничку интерпретацију догађаја и ситуација, ствара се јединствен систем вредности, веровања, норми и претпоставки, које снажно обликују понашање појединаца и група у организацији.²³⁷

Специфичност сваке организације је у вези са њеном историјом и карактеристичним ефектима одлука лидера из прошлости. То се испољава у стратегијским изборима организације као целине.²³⁸ Култура сваке организације неизбежно се преноси на њене нове чланове и они је усвајају. С обзиром да су искуства појединих чланова који чине организацију различита, тако ће и свака организација/заједница развити своју специфичну културу.²³⁹

Стварањем групе почиње процес изградње организационе културе. У том процесу формирања организационе културе типична компанија пролази кроз етапе:²⁴⁰

- једна особа (предузетник) има идеју за нову организацију;
- он окупуља још људи, стварајући, на тај начин, циљну групу која поседује заједничку визију;
- циљна група удружује снаге како би креирала предузеће улагањем капитала, набавком патената, избором његове локације и сл.;
- остали долазе у организацију као партнери и као запослени, и почиње заједничка изградња историје.

Уколико ова група опстане, и стекне значајно заједничко искуство учењем, она ће постепено да развија претпоставке о себи, о окружењу, и о томе

²³⁵ Јанићијевић, (1997), *Организациона култура*, Нови Сад: Ulix, стр. 42.

²³⁶ Schein E., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, стр. 98.

²³⁷ Brown, A., (1995), *Organizational Culture*, London: Pitman, стр. 130.

²³⁸ Schwartz, R. & Davis, S., (1981), *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, *Organizational Dynamics* 10(1), стр. 30-48.

²³⁹ Robins S., Coulter, M., (2005), *Менаџмент*, Data Status, Београд, стр. 52.

²⁴⁰ Frost, P. J. (1991), *Reframing Organizational Culture*, Sage Publication Inc, London, стр. 249.

шта треба да ради да би даље расла и опстала на тржишту. Наведене претпоставке нису ништа друго, до изградња организационе културе које се њени припадници придржавају и следе је.

Када је реч о дејству привредног сектора на креирање организационе културе предузећа, треба узети у обзир варијабле као што су: технологија, стопа раста и развоја, карактеристике тржишта и образовна структура запослених.²⁴¹ Сваки од наведених фактора на свој начин опредељују укључивање појединца у организацију. Сваки нови запослени у организацији прихвата одређене норме и правила понашања која постоје у њој, а која су установљена пре његовог доласка. Након прикључења одређеној организацији, новозапослени постају предмет формалних и неформалних процеса социјализације.²⁴² Време потребно за нове чланове да се у укључе у одређену културу, зависи од:

- социјалних и когнитивних особина и способности самог појединца,
- ефикасности формалних и неформалних процеса социјализације у организацији и
- релативне сложености и транспарентности саме културефирме.

Организациона култура се мења само када се мењају људи који у њој учествују. Људи се мењају само онда када лидер моделира жељено понашање, односно, да би се мењала организациона култура, лидер мора да дефинише, демонстрира и оснажи жељени модел.²⁴³

3.1. Управљање културом организације

У процесу управљања културом Brown²⁴⁴ потенцира да је неопходно одговорити на четири базична питања:

1. Где организација жели да стигне као у стратегијском смислу?
2. Где је сада као култура?
3. Шта чини јаз између онога где је сада и онога где жели да буде као култура?
4. Који је план акције организације да затвори постојећи јаз?

У процесу управљања културом Kilman²⁴⁵ издваја неколико корака:

- суочити се са постојећом културом,
- артикулисати нове смернице,
- поставити нове норме,
- идентификовати културни јаз,
- затворити културни јаз.

Из наведеног произилази да се културом може и мора управљати, при чему се користе различити механизми. Реч је о два основна типа механизма:

²⁴¹ Јанићијевић, (1997), *Организациона култура*, Нови Сад: Ulix, стр. 44.

²⁴² Brown, A., (1995), *Organizational Culture*, London: Pitman, стр. 145.

²⁴³ Edmonds C., (2012), February 22nd, 2012, текст доступан на: smartblogs.co(14.04.2016).

Edmondson, Amy C. (2008) *Is Yours a Learning Organization*, Harvard Business School, HBR, стр. 96.

²⁴⁴ Brown A., (1995), *Organizational culture*, Pitman Publishing, London, стр. 130,

²⁴⁵ Kilman, R. H., (2011), *Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning*, Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics.

- онај који се односе на управљање људским ресурсима, и
- онај који се односе на активности и интервенцију лидера.

Свака организација има своју културу али немају све културе подједнак утицај на понашање и поступке запослених. Снажне организационе културе, имају већи утицај на запослене у односу на слабе организационе културе. Што запослени више прихватају кључне вредности организације и што су посвећенији тим вредностима, култура је јача.

За очекивати је да су запослени у предузећу са јаком организационом културом посвећенији својој компанији више него запослени у организацији са слабом организационом културом. Бројни докази указују на чињенице да су јаке организационе културе везане за постизање високих организационих резултата. Међутим, јака организациона култура може да спречи запослене да уведу нове приступе, нарочито током периода убрзаних промена.

3.2. Важност и типологија организационе културе

Значај организационе културе проистиче из њеног утицаја на пословање и пословне резултате предузећа. Постоји снажно уверење да је за успешан рад организације неопходна организациона култура одређених атрибута и садржаја. Као таква, има изузетно велики утицај на доношење одлука у предузећу. Ради се о одлукама које доносе топ менаџери/ лидери, узимајући у обзир веровања, вредности, претпоставке од којих зависи квалитет одлуке.

Иако важна организациона култура може и негативно да утиче на пословање. Све зависи од чињенице да ли култура одговара ситуацији у којој се организација налази. То указује да утицај културе на пословање организације још увек није у потпуности истражен, мада је пракса умногоме потврдила да успешна предузећа имају снажну културу.²⁴⁶ Снажна организациона култура видљиво смањује конфликте у организацији. Уједно је и добар мотиватор јер подстиче поистовећивање чланова организације са њом.

Класификација организационе културе издваја најчешће когнитивну и симболичку компоненту. Базични когнитивни²⁴⁷ елементи организационе културе су: претпоставке, вредности, веровања и норме понашања. Симболи обухватају све оно у организацији што има неко значење за њене чланове.²⁴⁸

Опште прихваћена типологија организационих култура је она коју је дао Handy.²⁴⁹ Сваки од четири типова организационе културе: култура моћи, култура улоге, култура задатка, и култура подршке/ егзистенције, има специфичан начин посматрања одакле проистичу различите претпоставке у вези моћи, вредности, веровања, мотивације запослених, као и различити начини размишљања и посматрања промена. Све ово иницира и различите стилове управљања, различите организационе структуре и системе награђивања.

²⁴⁶ Јанићијевић Н., (2008), *Организационо понашање*, Data status, Београд, стр. 302.

²⁴⁷ Schein E., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass, стр. 102.

²⁴⁸ Ибидем, стр. 106.

²⁴⁹ Handy, C., (1996), *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*, Burnes i Noble, Oxford University Press, USA, стр. 74.

Типологија организационе културе²⁵⁰ је, у ствари, један од начина за њено брже упознавање и лакше разумевање.

Највећи број организација на почетку свог битисања има културу моћи. Организације настају тако што један човек (предузетник, лидер), има идеју, храброст и решеност да је реализује, па сходно намери окупуља људе које познаје и којима верује. Симбол ове културе је паукова мрежа, а центар је сам лидер, који има највећу моћ и све контролише у организацији. Организација која примењује културу моћи секторски је подељена по врстама посла и производа.

Кључна карактеристика културе моћи је њена оријентација ка лидеру. Извор моћи лидера у овој култури јесте контрола ресурса (новац, информације или нешто треће), а често је то његова харизма. Ова култура није бирократска. У њој све се заснива на личном надзору лидера, тако да ефикасност контроле у великој мери зависи од његове компетентности и познавања посла. Ако лидер није компетентан у послу којим се бави његова организација, неће моћи да оствари ефикасну контролу, па, у одсуству правила и процедура, ствари могу кренути низбрдо. У култури моћи комуницирање је интензивно и неформално. Предност културе моћи јесте брзина њеног реаговања. Како у овој култури све зависи од лидера, обезбеђено је брзо реаговање и прилагођавање променама у окружењу. Кључни недостатак културе моћи јесте да је она врло ризична, јер све зависи само од једног човека и његових способности.

Култура улоге је у суштини скуп организованих принципа који су логични и рационални. У овој култури доминирају правила и процедуре. Настоји се да се сваки процес, свако понашање и сви односи у организацији стандардишу и формализују. Култура улога заснива се на виђењу организације као уређене социјалне структуре, коју регулишу договорена правила и процедуре. Моћ се у овој култури стиче на основу хијерархијске позиције, и делимично, на основу експертског знања. Ова култура највише одговара људима који воле предвидљивост и избегавају промене и ризик. Култура улога имплицира бирократску организациону структуру, и најчешће се може наћи у великим бирократизованим фирмама и другим организацијама (нарочито јавне службе). Њена основна предност је поузданост и ефикасност, док јој је главни недостатак неспособност прилагођавања, недостатак иницијативе и предузетништва.

Култура задатка је такав систем вредности и веровања у којем се на највиши степен у организацији ставља постигнуће.²⁵¹ Све је усмерено ка послу који треба да се обави и томе је све подређено. Запослени се не цене према хијерархијској позицији, већ према њиховој способности да допринесу обављању задатка. У култури задатка се цене вредности као што су самосталност појединца, флексибилност и прилагодљивост. Култура задатка најчешће имплицира тимску или пројектну организациону структуру. Предности ове културе произилазе из њене оријентације на успех и резултат, флексибилност, иницијативност, креативност и предузетништво. Кључни недостатак садржан је у њеној претераној зависности од људи и њихових квалитета. На конкурентном тржи-

²⁵⁰ Јанићијевић Н., (2008), *Организационо понашање*, Data status, Београд, стр. 313.

²⁵¹ Handy, С., (1996), *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*, Burnes i Noble, Oxford University Press, USA, стр. 76-77.

шту, где је животни век производа кратак и где су континуелне иновације неопходност, развиће се култура задатка са веома великим успехом.

Култура подршке фокус даје на појединцу и на његовим интересима, док су циљеви организације као целина занемарени. То је и разлог зашто је тешко замислити да би неко предузеће могло да опстане са оваквом културом.

У пракси је тешко наћи организацију само са једним типом културе, већ се среће мешавина култура, у зависности од врсте посла на различитим организационим нивоима.

3.3. Национална култура у лидерском концепту пословања

Важност националне културе је посебно дошла до изражаја, када су избрисане бројне границе између националних држава па велики број предузећа има тзв. мултикултуралну радну снагу, и велики број мултинационалних компанија послује у земљама врло различитог културног наслеђа. У таквој ситуацији се често дешавају судари култура, који могу да изазову конфликте и неразумевање, али и размену, обогаћивање и унапређивање културног наслеђа. Какве ће последице по пословање предузећа имати мешање различитих култура у њему, зависи од начина управљања културом. Битно је да се добро познају вредности националне културе²⁵² и како те вредности утичу на понашање запослених у организацијама.

Национална култура је извор организационе културе сваког предузећа. Утиче на све варијабле организационог понашања: профил мотивације и награђивање запослених, стил вођства, управљање променама итд. Национална култура²⁵³ подразумева скуп претпоставки и вредности које су прихватили припадници једне националне заједнице. Људи не примећују ове претпоставке и веровања јер су окружени људима који деле исте ставове, не размишљајући о њима. Тек када се нађу у другачијој култури, они постају свесни неких својих претпоставки које су различите од оне које уочавају код других.²⁵⁴

Национална култура, релевантна за пословање и организацију предузећа, предмет је бројних истраживања. Hofstede²⁵⁵ издваја четири димензије националне културе: *проблем социјалне неједнакости и однос према ауторитету; питање односа појединца и колектива; социјалне импликације мушког и женског пола; и начин реаговања на неизвесност и промене*. Ове димензије су двополне по карактеру, што значи да се свака национална култура може наћи на коонтинууму између два екстрема те димензије.

Проблем социјалне неједнакости и однос према ауторитету друштво решава усвајањем претпоставки о дистанци моћи. Дистанца моћи указује на ниво у којем припадници једне националне културе прихватају да је нормално и очекивано да моћ буде неравномерно распоређена, тако да у друштву посто-

²⁵² Јанићијевић Н., (2008), *Организационо понашање*, Data status, Београд, стр. 339.

²⁵³ Мојић, Д. 2010. *Култура и организације*, Читоја штампа; Институт за социолошка истраживања Филозофског факултета, Београд

²⁵⁴ Hofstede, G. (2001a), *Culture's Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

²⁵⁵ Hofstede, G. (2002), *Images of Europe: Past, Present and Future*, in Warner M., Joynt P., (eds), *Managing Across Culture's Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, стр. 89-103.

је врло моћни појединци и групе, као и они који уопште немају моћ. Дистанца моћи показује ставове не само моћних, већ и оних који не поседују моћ и који су принуђени на послушност. Лидер у друштвима и организацијама са високим дистанцом моћи мора стално и изнова да показује своју моћ и одржава дистанцу између себе и околине.

У друштвима са ниском дистанцом моћи прихвата се став да моћ треба да буде што је могуће више уједначена међу члановима друштва. Свакако, не треба превидети ни чињеницу да се без моћи не може извршити никаква промена у друштву или организацији, јер моћ у друштву има исту улогу као и сила у природи. Наравно, подразумева се да лидери који имају моћ и власт морају бити знатно ревноснији у поштовању закона од обичних грађана.²⁵⁶

Питање односа појединца и колектива решава се лоцирањем националне културе на одређену позицију на континууму између два екстрема: индивидуализам - колективизам. Индивидуализам значи да је сваки појединац одговоран за себе и своју породицу. У културама у којима влада индивидуализам високо се цени разлика коју појединац својим радом уноси у окружење.

Колективизам подразумева да је за судбину сваког појединца одговоран колектив којем припада. У колективистичким културама идентитет је базиран на социјалном систему. Суштина колективизма је лојалност појединца колективу, и његова очекивања да колектив води рачуна о његовим потребама.

У културама у којима преовлађују тзв. `мушке` вредности цене се постигнуће, резултат и агресивност. Претпоставка `мушких` култура јесте могућност његове доминације над природом ради повећања благостања. У `женским` културама доминирају вредности као што су међуљудски односи, квалитет живота, склад.

Избегавање неизвесности као димензија националне културе указује на ниво угрожености који чланови друштва/организације осећају у неизвесним и променљивим временима. У културама са високим избегавањем неизвесности запослени не воле ризик, промене и неизвесност. Промене доживљавају као претњу, а не као шансу да се постојеће стање унапреди. Више им прија стандардизација и хијерархија која у организацији треба да осигура стабилност.

Коначно, глобализација пословања, експанзија нове технологије, транзиција и интензивне социјалне промене сигурно је да су извршиле утицај на све димензије наше националне културе од Хофстедових истраживања до данас, што свакако заслужује да буде предмет будућих истраживања.

3.3.1. Утицај националне културе на стилове вођства

Национална култура значајно утиче на избор и ефикасност стила вођства у организацији. Истовремено, стил вођства лидера значајно утиче на формирање одређених културних вредности, веровања и норми.²⁵⁷

Суштина проблема који настају приликом сучељавања националних култура у погледу стила вођства, јесте у томе да вођа и његови следбеници, с

²⁵⁶ Јанићијевић Н., (2008), *Организационо понашање*, Data status, Београд, стр. 342.

²⁵⁷ Јанићијевић, (1997), *Огранициона култура*, Нови Сад: Ulix, стр. 166.

обзиром долазе из различитих националних култура, имају различите претпоставке о природи људи и међуљудских односа. Услед тога, они имају и различите претпоставке о томе како треба да се понаша лидер а како његови пратиоци, каква треба да буде природа њихових односа, шта треба да ради вођа а шта његови пратиоци итд. Различита очекивања о понашању и улози вође и подређених могу довести до неразумевања, па и до врло озбиљних конфликта.

Организациона култура ствара амбијент у којем је један стил вођства прихватљив док други није. Лидер не може дуго остати то што јесте ако не поштује правила понашања која намеће организациона култура, сем у ситуацији када измени културу и правила понашања и прилагоди их сопственим виђењима.

Поменути Handy-јеве стилови вођства се лако могу довести у везу са типовима културе које је он издиференцирао. Довољно је само да се идентификује којем типу културе припада организациона култура неког предузећа, па да се зна какав стил се од лидера очекује у тој организацији тј. који стил лидерства ће бити ефикасан.²⁵⁸

Највећи утицај на очекивања у вези са улогом лидера и следбеника у култури моћи, има дистанца моћи. Чињеница је да култура моћи захтева ауторитаран стил вођства, а лидер у овој култури мора имати изражене способности рада са људима. Од људи који имају моћ се очекује да буду компетентни у сваком погледу, да решавају проблеме и да на себе преузму сав ризик и одговорност. Од следбеника који су у подређеном положају се очекује да буду апсолутно лојални ауторитету и извршавају његова наређења.

У културама са великом дистанцом моћи запослени често стварају инфантилну зависност од лидера, очекујући да преузме сав ризик и одговорност, као и да својим подређеним обезбеди потпуну заштиту. Чест је случај да се у таквим односима лидер неоправдано идеализује, да се преувеличавају његове способности или прошли успеси. У културама са високом дистанцом моћи менаџери/лидери²⁵⁹ се у решавању проблема, мање ослањају на пратиоце, а више на методе и технике, док у супротним културама лидери више решавају проблеме уз помоћ запослених. Једно истраживање²⁶⁰ је показало да је продуктивност радника у Мексику већа када лидер примењује ауторитарно-беневоолентни него демократски стил вођства. У америчкој култури пак, продуктивност је била највећа када је лидер користио партиципативни стил.

У културама са ниском дистанцом моћи, у које спадају све англосаксонске културе, подразумева се да запослени очекују равномерну дистрибуцију ауторитета у организацији. Запослени очекују да буду укључени у формалан процес одлучивања, како би могли да покажу иницијативу и самостално размишљање у интересу организације. Ауторитет лидера у организацији важи

²⁵⁸ Ибидем, стр. 171.

²⁵⁹ Јанићијевић Н., (2008), *Организационо понашање*, Data status, Београд, стр. 354.

²⁶⁰ Schuler R., Jackson S., Jackofsky E., Slocum J., (2001), *Managing Human Resource in Mexico: A Cultural Understanding*, in Albrecht M (ed), *International HRM: Managing Diversity in the Workplace* London: Blackwell; Morris T. & Pavett C.M. (1992), *Management Style and Productivity in Two Cultures*, *Journal of International Business Studies*, first quarter.

само у оним областима у којима је компетентан или који улазе у његов делокруг рада. Ван тога лидер се посматра као и сваки други запослени.

Култура улога подразумева висок ниво неповерења према запосленим и њиховим способностима. Између осталог то је и разлог зашто се тражи да се све формално пропише и веома строго контролише. Лидер се у овој култури мора понашати у складу са прописаним правилима и процедурама. Култура улога захтева компетентног лидера за посао који обавља, те не мора поседовати изражене способности рада са људима. Оно што је најважније, лидер у култури улога никако не сме да покаже непоштовање за систем нити да испољи емотивност и ирационалност.

Култура задатка²⁶¹ комбинује поверење у људе и њихове способности са перспективом слободне воље. У културама са високим избегавањем неизвесности, менаџери/лидери су више оријентисани на задатке него на људе, док је у културама са ниским избегавањем неизвесности ситуација је обрнута. У овој култури захтева да стил вођства буде партиципативан, уз оријентацију на задатак. Од вође се очекује да буде посебно компетентан у својој области деловања, демократски оријентисан и да оставља довољно слободе следбеницима.

Култура подршке имплицира стил вођства који комбинује партиципативан стил и оријентацију на људе. Подређени лидера доживљавају као некога ко испуњава очекивања чланова организације. Према мишљењу подређених задатак лидера јесте да се стара о њиховим потребама и жељама.

Очито је да свака национална култура, као и српска има импликације на стил вођства менаџера организација. Код нас оне обухватају:²⁶²

- склоност ка ауторитарном стилу вођства у коме лидер дозвољава малу партиципацију запослених у одлучивању,
- менаџер мора да гради емотиван и близак однос са подређенима, као и врло интензивне контакте са запосленима, али и строгу и детаљну контролу њиховог рада,
- уколико је менаџер/лидер успешан, њему ће бити опроштено кршење правила и злоупотреба моћи,
- висока дистанца моћи усмерава српске менаџере да буду агресивни, одлучни и брзи у доношењу одлука.

3.3.2. Утицај организационе културе на перформансе предузећа

Утицај културе на перформансе зависи од усклађености културних претпоставки, вредности и норми у њеном садржају са реалношћу у којој се организација налази. Изворна претпоставка о односу културе и перформанси предузећа је она која у први план издваја снагу културе. Снага културе обухвата мишљење о: окружењу организације, мисији организације и извору њене конкурентске предности. Кључна претпоставка је да снажна организациона култура доводи до позитивних пословних резултата:

²⁶¹ <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/07/klasifikacija-istra%C5%bdivanje-i-snaga-organizacione-kulture.pdf>

²⁶² Јанићијевић Н., (2008), *Организационо понашање*, Data status, Београд, стр. 356.

*јака култура = високе перформансе.*²⁶³

Ова претпоставка се базира на неколико аргумената. Пре свега, јака култура подстиче чланове организације да се фокусирају на остваривање њених циљева. Уколико сви запослени деле исте претпоставке, вредности и веровања тада постојати сагласност и око циљева организације. У таквој ситуацији укупна енергија и ентузијазам запослених биће усмерена у једном правцу, што неминовно продукује позитивне пословне резултате.

Инвестирајући време и капитал, ривали конкретне организације могу да удвоструче скоро све што је дотична организација постигла. Могу да преузму њене најбоље људе, откупе лиценцу и сл., али једино шта не могу да дуплирају јесте достигнути ниво њене организационе културе.²⁶⁴

У свом истраживању Denison²⁶⁵ је поставио четири претпоставке о односу културе и перформанси предузећа: *претпоставка укључености, претпоставка конзистентности, претпоставка адаптабилности и претпоставка мисије*. Претпоставке укључености и конзистентности, заправо проистичу из хипотезе о јакој култури. Само јака култура може да произведе висок ниво укључености и партиципације запослених, потребан за врхунске пословне резултате. Друга Denison²⁶⁶-ова претпоставка каже да култура утиче на перформансе организације тако што креира конзистентност у понашању и акцијама запослених. Претпоставка је да само јака култура ствара неопходну конзистентност, и да као таква може да представља предност за организацију.

Култура подстиче идентификацију запослених са циљевима организације и иницира кретање укупне енергије ка остваривању истих. То је свакако добро, али се намеће и питање: Шта ће се догодити ако су циљеви погрешни? Да ли ће тада култура довести до девастације предузећа, с обзиром да јака култура са погрешним циљевима представља велику опасност за фирму. За организацију је у таквој ситуацији боље да има слабу културу, јер ће се раније појавити контракултура, која може довести до позитивних промена циљева.

Истраживања су потврдила да су добри пословни резултати организација резултат адекватне, а не јаке културе. Економски биће успешна она предузећа чија култура одговара ситуацији у окружењу и његовој стратегији. Безброј је примера неуспешних организација које свој неуспех дугују погрешним претпоставкама и веровањима о ситуацији у којој се налазе, природи свог бизниса или својој сопственој снази. Насупрот њима, постоје организације чија је главна предност над конкурентима управо у томе да су у правом тренутку пошле од правих претпоставки и веровања.

Стратегија и култура су два базична концепта у управљању предузећем. Култура може, кроз процес легитимизације, да олакша или да онемогући реализацију стратегије и обрнуто, изабрана стратегија утиче на јачање или

²⁶³ Јанићијевић, Н., (1997), *Организациона култура*, Ulixses, Нови Сад и Економски факултет, Београд, стр. 196.

²⁶⁴ Bradt G. (2012), *Corporate Culture: The Only Truly Sustainable Competitive Advantage.*, текст доступан на: www.forbes.com/.../georgebradt/2012/, (04.02.2016).

²⁶⁵ Denison, D., (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley, N. York, стр.39.

²⁶⁶ *Ибидем*,

примену организационе културе кроз процес њене институционализације.²⁶⁷ Добро укоренења и добро прилагођена култура „представља јак рецепт за успешно спровођење стратегије.“²⁶⁸ Слаба култура може постати препрека за успешну реализацију стратегију. Високе економске перформансе²⁶⁹ гарантује не она култура која одговара тренутној ситуацији већ она која унутар себе садржи способност да се континуирано прилагођава променљивој ситуацији.

3.4. Утицај националне културе на апликацију ОВП

Свака национална култура је извор специфичне организационе културе сваког предузећа. За потпуну оцену примене напред наведеног модела у домаћој пословној пракси, потребно је размотрити културне вредности ОВП модела у компарацији са домаћом националном културом. Немогуће је у разумети организациону културу предузећа без познавања карактеристика, националне културе у чијим се оквирима развија, што, важи и за културу модела ОВП који треба имплементирати у нашу пословну праксу?. С обзиром да је ОВП настала у америчком пословном окружењу, самим тим и трпи последице *„културног империјализма“*, односно става америчких аутора да све културе треба да се подреде америчкој, која је најмоћнија или кажу *„најефикаснија“*.

Оригинална Hofstede-ова²⁷⁰ истраживања утврђивања разлика између националних култура на европском тлу из седамдесетих година прошог века, могла би да помону у могућој апликацији ОВП модела у Србији. Генерално наша национална култура има јединствену комбинацију високе дистанце моћи, избегавања неизвесности, колективизма и женских вредности.²⁷¹

Српско друштво има високу дистанцу моћи, па је и ниво ауторитаризма врло висок. У ОВП моделу идентификује се ниска дистанца моћи, карактеристична за америчко друштво. Висока дистанца моћи у српском друштву указује на угроженост људи у неизвесним околностима, који нерадо прихватају промене, не воле ризик и неизвесност, и преферирају формализацију, стандардизацију и хијерархију. Америчка култура, промене види као шансу, а не као претњу, ниво толеранције врло висок, што се препознаје и у ОВП моделу.

Колективизам је културолошка одлика нашег друштва. ОВП модел се препознаје у средини између индивидуализма и колективизма. Предузетништво, активизам, иновације и промене немају много смисла у женским културама. Очито је да српска култура почива на женским, а Америка на мушким вредностима. ОВП модел, има средње мушко - женске вредности.²⁷²

Сублимиран приказ критеријума по којима се међусобно разликују култура ОВП модела и српска национална култура, дат је на слици 3.1.

²⁶⁷ Јанићијевић, Н., (2012), *Организациона култура и стратегија*, Економика предузећа, Удружење корпоративних директора Србије, No 3-4, март-април, стр. 127.

²⁶⁸ Cokins, G. (2009), *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

²⁶⁹ Jones, P. (1999). *The Performance Management Pocketbook*. Alresford: Management Pocketbooks

²⁷⁰ Hofstede, G. (2001a), *Culture's Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

²⁷¹ Јанићијевић Н., (1997), *Организациона култура: колективни ум предузећа*, Уlixes, Нови Сад, стр. 208-219.

²⁷² *Ибидем*,

Табела 3.1: Разлике димензија националне културе у ОВП и Србији

| | ОВП | Србија (по Hofstede-у) |
|-------------------------------|--------|---------------------------|
| Дистанца моћи | Ниска | Висока |
| Избегавање неизвесности | Ниско | Високо |
| Индивидуализам - колективизам | Средњи | Висок колективизам |
| Мушко-женске вредности | Средње | Женске вредности |

Извор: Адаптирано према: Јанићијевић Н., *Организациона култура: колективни ум предузећа*, Ulixes, Нови Сад, 1997.

Очигледна је разлика утицаја наше културе и културе на којој је базиран ОВП модел, на привредни развој. Корелација између нивоа индивидуализма и БДП-а је доказано позитивна,²⁷³ што ОВП модел у потпуности унавађа.

Наша национална пословна култура и њене димензије се видљиво разликује од западне, из којих разлога се намећу суштинска питања, колико су бизнис теорије настале у тим земљама значајне и применљиве у Србији? Слично се питање поставља и када је реч о примени модела ОВП у нашој пословној пракси, усмислу да ли модел треба да одступи пред непредузетничком, егалитичком и колективистичком националном културом? Очито је да не треба, јер концепти који имају проверену ефикасност у неспутаним тржишним привредама могу да погурају и српску привреду путем успешног раста и развоја, што и јесте одлика напред дескрибованог концепта.

Питање је само: Када и како ће се то десити? Одговор на ово питање подразумева развој свести о неопходности прихватања промена као шансе за развој, чиме систем високих перформанси који је доказано ефективнији у свим организацијама од било ког другог познатог система организовања, постаје прихватљиво средство постизања наведеног циља. Лидерски концепт није нов и непознат у Србији. Реч је о концепту који се базира на слободи и демократији, која код нас често прелази у анархију. Још увек има отпора снажнијем ширењу овог концепта пословања међу домаћим предузећима. Традиција, наслеђе и садашње организовање фирми још једна су препрека. Изучавање концепта ОВП у Србији може допринети савлађивању тих могућих отпора у будућности при прихватању лидерског вођења профитних и непрофитних организација.

Увођење модела захтева прилично консултантског рада и услуга, што доносиоци одлука у организацији не морају да прихвате. Ово тим пре, јер у Србији тржиште консултантских услуга и није толико развијено да би се са сигурношћу могло веровати да ће консултанти бити од очекиване користи за велике организационе промене.

За успех домаћег предузећа неопходна је садржајна усаглашеност културе у чијим оквирима се развија и његове вредносне (историјске) специфичности.

²⁷³ Јанићијевић, Н., (1997), *Организациона култура: колективни ум предузећа*, Ulixes, Нови Сад, стр. 234-35.

IV ЛИДЕРСКИ КОНЦЕПТ - СТВАРАЛАЧКА ФУНКЦИЈА САВРЕМЕНОГ ПОСЛОВАЊА

1. Организација заснована на лидерском приступу

Организација у потпуности заснована на лидерском приступу представља циљ коме теже српска предузећа. Пракса је показала да потпуна примена модела лидерског концепта пословања организације, утиче позитивно на рад компанија, чиме се потврђује да се узрочност креће из смера праксе управљања ка организационим перформансама.²⁷⁴ Кроз оспособљавање запослених и њихово потпуно ефективно укључивање у пословне активности у таквој организацији, лидер их ослобађа послова које је до тада радио топ менаџмент и на тај начин смањује хијерархијске нивое у организацији.

Комуникација одликује суштину сваког појединца, а посао лидера је да идентификује ситуацију²⁷⁵, решава комуникацију међу људима (запосленима) да се бави будућношћу, да развија визију и изналази нове могућности. Без обзира на ситуацију да ли се подучава појединац или пословни систем, улога лидера је потенцирана током реализације подухвата превођења организације²⁷⁶ у ОВП, засновану у потпуности на лидерском приступу.

Чињеница је да су домаће организације окупиране променама. Оно што је било ваљано јуче, не мора бити добро и данас, што је прави изазов за истинског лидера организације. Прави лидер данас је онај који има инстинкт да детектује шта треба мењати и да то без оклевања промени.

Успешни лидери промена²⁷⁷ знају да је понирање у будућност и развијање и одржавање креативног духа за нове могућности једини стратегијски правец који има шансе за успех. Зато морају бити реални и имати стратешку перспективу, да регулишу стресне ситуације и да креирају одрживу ситуацију и дисциплину. Морају бити убеђени да је оно што раде исправно.²⁷⁸

Лидер од интегритета мора имати иницијативу јер професионалне и вештине идентификације, анализе и решавања проблема, техничка знања и знања о услугама или производима, и у поплави информација мора знати како да те информације и ефективно искористи. За лидера је успешна комуникација главна интерперсонална вештина, јер тако одржава и гради позитивне међуљудске односе, инспирише и подстиче сараднике да развијају вештине и достигну високе перформансе. Грађење атмосфере тимског рада и заједништва са осталима је такође вештина лидера, где он треба позитивно да утиче у лидерској хијерархији како на претпостављене, тако и на колеге и потчињене, да препозна и награђује доприносе других. У ситуацији конфликта он мора да их разрешава ефективно.

²⁷⁴ Dent, E. B. (2003), *The interactional model: an alternative to the direct cause and effect construct for mutually causal organizational phenomena*, Foundations of Science, 8: 295-314

²⁷⁵ Depree, M., (1990), *Leadership is an Art*, DTP, USA, стр. 11.

²⁷⁶ Zaleznik, A., 1998, *Managers and Leaders - Are They Different?* Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, USA, стр. 39-40.

²⁷⁷ Kotter, J. P., (1998), *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, USA, стр.141-142.

²⁷⁸ Peters, T., (2005), *Leadership-Inspire, Liberate, Achieve*, Dorling Kindersley Limited, N.York, стр. 64.

2. Неопходност усвајања лидерског концепта пословања у домаћим организацијама

Истакнуто је да се српска привреда и њене организације налази у процесу транзиције и реструктурирања, односно пролази кроз фазу трансформације у отворену тржишну привреду. Процес трансформације не одвија се очекиваном брзином, због бројних лимитирајућих фактора присутних у домаћој привреди од којих се указује на неке основне:

- техничко-технолошка застарелост привреде,
- ниска конкурентност производа,
- лош квалитет производа и недостатак сертификованих артикала,
- мали број производа прилагођених новим међународним стандардима, серије малог обима производа,
- недовољно развијене физичке и иновативне инфраструктуре,
- вишак запослених у готово свим предузећима,
- недостатак адекватне националне стратегије конкурентности,
- непотпуног економског законодавства,
- висок политички ризик земље, што се очитује у лошем кредитном рејтингу земље,
- финансијска презадуженост већине организација,
- одлив мозгова и недовољна примена високе технологије у фирмама,
- лош модел приватизације итд.

Економска криза, пад нивоа конкурентности, неефикасна администрација и корупција, неадекватан приступ финансијама ометају напредовање наше привреде. И поред спроведених реформских промена Србија се не може похвалити нивоом развоја, као ни конкурентском позицијом на тржишту. Лоша позиционираност на светском тржишту и слаба конкурентна способност домаћих предузећа, намећу потребу за проналажењем нових опција за стварање конкурентног амбијента и постизање веће ефикасности у пословању.

У функцији успешног спровођења реформи, неопходно је спремност да се ефективно и ефикасно одговори на промене. То подразумева усвајање лидерског приступа пословању, иновативност, креативност и отвореност предузећа за све могућности. Националној привреди треба трансформационо лидерство кога карактеришу креативност и предузетничке иновације које подстичу прогрес и развој. Ова константација подударна са ставом Bass-a²⁷⁹ да се суштина трансформационог лидерства испољава у чињеници да они морају мотивисати следбенике да раде више него што се то од њих првобитно очекивало. Без оваквог приступа национална привреда се неће брзо опоравити.

Лидерство једноставно значи `ићи испред других`, а суштина креативног лидерства је одредити нови правац, који је нешто сасвим друго него просто одабрати један од постојећих и следити га.²⁸⁰ Најбоље идеје за пословне и производне стратегије не долазе увек са топ нивоа у организацији. Далеко је важније да топ менаџмент развија и одржава стваралачки дух отворен за нове опције.

²⁷⁹ Bass, B. M., *Leadership and performance beyond expectations*, (1985.) 20, in: Nort House, P. G., *Leadership*, Sage publications, inc., Thousand Oaks (2001.)

²⁸⁰ Bitel, L., (1997), *Лидерство - Стили и технике управљања*, Слио Београд,

Задатак менаџмента и лидерства ОВП којима стреми већина пословних субјеката у Србији јесте да код свих запослених обезбеди висок ниво свести о постојању интензивне везе између њихове организације и окружења. Сваком члану организације мора бити јасно да су критични организациони инпути, у процесу њихове трансформације у високе перформансе, сви под утицајем екстерног окружења и да, сви међусобно утичу једни на друге.

3. Промена приступа филозофији лидерства у организацији

Економско - развојна кретања глобалних размера, намећу потребу измене парадигме филозофије лидерства. Нови узор у филозофији лидерства је системски приступ неопходан због нових сазнања, схватања промена, развоја, убеђења индивида и организације у погледу природе људи и њиховог односа и става према бизнису, знању, вештинама и креативности у организацији.

Услов за реформу организације из аутократског модела лидерства у мрежни талент демократски модел лидерства, јесте промена образаца културе и код појединаца и код организације, као и методолошких концепата. У том контексту неопходно је одговорити на следећа питања:

- Како је поверење људи у организацију и њихов однос према послу?
- Шта је то фундаментално што мотивише већину људи?
- Какав је однос према дифузији знања и креативности?
- Како се доносе одлуке у фирми сагласно природи њеног посла?

Код аутократске филозофије лидерства доминирао је став да људи не желе одговорност, да су неамбициозни и да не воле да раде. Поверене задатке извршавају уз принуду и контролу. Кључни мотиватори у овој филозофији лидерства су нижи нивои потреба. Модел карактерише филозофија код које је концентрација знања и креативности на врху организације. Топ менаџери/експерти најбоље знају које одлуке треба донети, не консултујући са нижим нивоима у организацији. Суштина посла се код ове филозофије лидерства базирала се на замисли да се посао најбоље обавља кад се рашчлани у просте задатке које појединци сами ураде, а менаџмент их само обједини.

Филозофија демократског лидерства полази од тога да људи желе да раде, да буду део тима и изједначени. Фокус се помера на самоконтроли, јер је у овом случају она ефективнија него екстерна контрола. Мотиватори филозофије демократског лидерства јављају се у виду виших нивоа потреба. Код нове - демократске филозофије лидерства природа посла се базира на тимском раду, кооперацији, мрежи сарадника образованих и стимулираних за обављање задатака. У мрежном талент моделу, знање и креативност простиру се кроз целу организацију, а они најближи функцијама знају како да их воде и унапређују, док се консултацијама долази до оптималних решења и најбољих одлука.

У моделу ОВП мотивација проучавана на бази радова Maslov-a,²⁸¹ Херцберга и других подразумева две врсте фактора подстицања запослених:

- фактори мотивације који су повезани са пословном мотивацијом и сатисфакцијом и

²⁸¹ Maslov, A.H., (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1954.

- фактори осталих (тзв. нижих) потреба - који могу бити заштита могућем незадовољству људи, али нису мотиватори.

Као основа дизајнирања модела ОБП у новој филозофији лидерства коришћени су радови Likert-а²⁸², McGregor-а и Block-а. У Likret-овим организационим системима (табела 4.1.) исказана је њихова најбоља теоријска и практична вредност. У питању су један нулти систем *laissez faire* и четири основна система: *експлоатативан аутократски систем (С1)*, *добровољни аутократски систем (С2)*, *консултативан систем (С3)* и *парципативан систем (С4)*.

Нулти систем у основи није систем већ мешавина свега и свачега: један елемент одвија се на нивоу консултативне, а други се базира на систему ауторитативне организације и у оваквим случајевима организација је лоша.

Табела 4.1. Организациони системи по Ликерту

| | СИСТЕМ 1 Експлоативан/аутократски | СИСТЕМ 2 Добровољни/аутократски | СИСТЕМ 3 Консултативни | СИСТЕМ 4 Партиципативан | СИСТЕМ 0 (Laissez Faire) |
|------------------------------|---|---|---|-----------------------------------|---|
| <i>Мотивација запослених</i> | Сигурност Новац | Статус | Напредак Признање | Идентитет Достигнуће, Утицај | Вишег нивоа долази изван организације |
| <i>Тимски рад</i> | Не | Мало | Нешто | Много | Мешано (али углавном у техн. области) |
| <i>Комуникација</i> | Једино на доле | Углавном на доле | Горе и доле | Горе, доле и бочно | Мешано (али углавном у техн. области) |
| <i>Доношење одлука</i> | Само шеф | Углавном шеф-техн. лица на вишем ивоу | Фокус на шефа, пита одлучује, објашњава | Тимски базирани | Мешано (често избегнуто) |
| <i>Постављање циљева</i> | Од горе ка доле | Од горе ка доле | Од горе, са консултацијом | Групна партиципација | Мешано (понекад нису ни постављени) |
| <i>Став запослених</i> | Непријатељски | Мешан, претежно негативан | Мешан, претежно позитиван | Повољан | Мешано (позитиван према послу, али не и организац.) |
| <i>Оутпут</i> | Лош | Осредњи ка добром | Добар ка одличном | Одличан | Мешано (лош до добар) |

Извор: Ибид, стр. III-9.

Експлоатативни аутократски систем одликује филозофија по којој су људи себични и лењи, мотивише их једино страх од губљења посла или зараде, вештине, знања и креативност су у рукама топ менаџера, док је политика ор-

²⁸² Likert, R., (1967), *The Human Organization*, McGraw - Hill, New York, стр. 34.

ганизације експлоаторска, а хијерархијски нивои високо изражени, где се рад строго контролише.

Филозофија добровољно аутократског система у погледу запослених слична је првом систему, али политика организације није експлоаторска. Мотивација људи базира се на страху, заради и статусом у организацији, с обзиром да оваква организација има велики број нивоа напредовања и места са престижним титулама. Вештине, знања и креативност су и у овом случају концентрисани у топ менаџменту, али се указује поверење у знање и вештине неких сарадника. И у овом систему рад је уситњен на велики број задатака које менаџери морају да интегришу.

Консултативни систем заснива се на филозофији да су потребни и пожељни добро обучени људи да своје задатке одраде добро и без екстерне контроле. Након задовољења основних потреба, људе мотивише доказивање, раст, признање, допринос и напредовање на послу. Вештине, знања и креативност су широко заступљени у организацији, одлуке се доносе консултацијама, јер топ менаџмент нема решења за све. Рад је представљен као комплексан процес, а топ менаџмент има задатак креирања културе организације.

Филозофија партиципативног система у погледу људи идентична је као у консултативном систему, у погледу посла и мотивације. Запослени се сматрају добро оспособљеним и креативним, а посао менаџмента је трансферисање у задатак тимова, који имају и лидерску и менаџерску улогу. Рад је комплексан процес, тимови одговарају за техничке, менаџерске и лидерске перформансе. Улога лидера је оспособљавање, тренинг и изједначавање.

Најмање консултативна организација треба да буде стандард за ОВП, а пожељно је да се она постепено мења, како би се усвојила филозофија и норме партиципативне организације. На бази оцене лидера, врши се евалуација у ком систему се налази организација, или, ако су одговори разбацани по различитим системима, да се организација налази у нултом систему, који се и не може назвати организованим системом, већ једном мешавином свачега.

Нулти систем је убедљиво систем са најнижим перформансама. Лидери одговарају на питања у каквој организацији желе да раде, те се тиме тестира њихова способност вођења партиципативног или консултативног система. Треба рећи да је партиципативан систем реткост и у САД. Поред лидера врши се и оцењивање сарадника (оцена постојећег и пожељног система).

Филозофија лидерства треба да је узор у вођењу организације, путоказ о природи људи, њиховој мотивацији, учењу²⁸³ и дисперзији знања, креативности и одговорности. У филозофији лидерства ОВП, морају се усвајати новине у смислу да се базира на потпуној партиципацији, на пуном оспособљавању и изједначавању свих ангажованих људи. Нова филозофија лидерства треба да доприноси брисању хијерархијских нивоа у организацији и новој мотивацији запослених. Људи у ОВП су привржени организацији јер то желе, не зато што морају.

²⁸³ Мицић, Р. (2010), *Лидерство у организацији која учи*, Економика, 56 (3), стр. 47-48.

4. Модалитети лидерства

У организацији партиципативног стила вођене од стране тима, решавање проблема одвија се на сваком нивоу организационе грађе, што се у моделу ОВП идентификује као образац лидерства. Деловање укључује креирање колективног лидерског менталитета претпостављајући одговорност за повезивање организационих јединица у целину, као и стварање `упоредне организационе структуре`. У таквој структури се стратешко размишљање и лидерски посао може пре обавити него у организацији која је хијерархијски уређена.

Само схватање модалитета лидерства намеће питања која захтевају одговоре као:²⁸⁴

- Да ли организација поседује упоредни `механизам промена` којим би обезбедила да се *кумулирано знање/ мишљење /промена/ обнављање* појављује на свим нивоима односно организационим јединицама ?
- Да ли организација има снажан баланс између `промишљања` и `понашања` на свим нивоима/ организационим јединицама?

Суштина одговора јесте да се редефинише форма, и да се крене ка изградњи упоредне организације, која ће бити примеренија актуелним дешавања у окружењу. Жељена форма паралелне организације је мрежни талент модел. При дизајнирању ОВП треба поћи од ситуације како из почетних система организације по Ликерту доћи до ефективног последњег партиципативног система С4. Организације које се налазе у почетним ауторитативним системима С1 и С2 имају чврсту и слојевиту организациону пирамиду. Односи између претпостављених и потчињених су идентични односима родитеља и деце. Лични интерес преовладава над колективним. Руководиоци се баве великим делом хитним пословима. Организација високих перформанси тежи да буде у С4 систему, да буде организација са лидерским тимовима на свим нивоима пословања.

Као тим сарадника (следбеника), лидерски тим је окупљен због сталног или привременог посла у оквиру организације и у том тиму сви имају једнака права и одговорности. Било који члан тима је идентично важан као и било који други. Наравно, исти значај свих у тиму и њихово `налажење` у лидерском квадранту, не искључује хијерархију. Уобичајено је да прво иде хијерархија, а тек онда оспособљавање и изједначавање. Задатак је лидерског тима да потенцијале свих чланова тима искористи до крајњих граница.

Креирање ОВП је дуготрајан процес, у коме не треба прескакати логичке системе и одмах ићи на задњи. Како би се стигло до С4 система важно је бити у С3 систему (и најчешће се организација тамо задржи дуже време). С4 је крајњи циљ. Када се негује овакав приступ може се рећи да се организација налази у С3+ систему. То значи да се постепено формирају тимови, који се индоктринирају филозофијом лидерства и који, још увек инсистирајући на менаџмент филозофији постају С3 - консултативни тимови. Визија и усвојене вредности, заједно са новом ефективношћу, коју тим постиже, условљава прелазак тима из С3 у С3+ форму. Ова форма је циљ, до које треба да стигну сви постојећи тимови, како би затим и цела организација прешла у С4 - партиципативну фазу.

²⁸⁴ Block, P., (1991), *The Empowered Manager*, Joseey - Bass, San Francisco, стр. 57.

Индоктринација лидерством и у српским предузећима мора да крене од врховног нивоа, јер први лидерски тим који је потребан да се направи у ОВП је руководни лидерски тим. Након стварања ефективног лидерског тима на врху, треба оформити тимове за посебне пројекте од запослених који се налазе на разним нивоима у организацији. Пројектно лидерско²⁸⁵ управљање базирано на мисији `нише` је сугерисани приступ организовања, него имплицитни.

Понашање унутар упоредне организације која је циљ организовања домаћих предузећа која пледирају успех на тржишту, подразумева:

- укидање правила хијерархијске и прелазак на тимску организацију, у којој су сви чланови тима једнаки, а одлуке се доносе консензусом;
- главно усмерење је на постигнућу најбоље опције за тим као целину, у којој сви чланови тима морају бити посвећени визији и вредностима организације; сваки члан тима добија `унапређење` за неки ниво, како би имао осећај целине, осећај придруженог власника
- често се због добре атмосфере успоставља правило да ће се ван тима обнародовати само одлука, не и ко је шта рекао; не постоји освета због донетих одлука, али постоји због непоштовања правила тима,
- новокреирана култура је критична за опстанак организације и иста базира на поверењу, поштењу и поштовању;
- стриктно поштовање усвојених правила је обавеза сваког члана тима и цени се идентично као и обављање пословних процеса.

Када чланови тима у отвореној и поштеној дискусији буду убеђени да су размотрили све важне опције и информације о проблему организације, када осећају да су били саслушани јасан је сигнал да је сагласност постигнута. Чланови тима имају осећај као да су сами лично донели одлуку, што их додатно мотивише да такву одлуку активно подржавају.

Ово је поступак којим се долази до коначне С3+ форме, која ће у неком року `склизнути` у финалну С4 форму лидерске организације. То су сигурно лидерски тимови на свим нивоима у ОВП базирани на лидерском приступу.

5. Функције лидерства у организацији

Функције лидерства се фокусирају на оно што лидер заправо ради. Пословно лидерство које је неопходно у моделу ОВП је лидерство које је заступљено на свим нивоима у организацији, где сваки запослени мора да пружи сопствени допринос лидерским функцијама, како би организација била резултативна. Иницијална функција лидера јесте да у свом послу дође до правих одговора по следећим елементима:²⁸⁶

- анализа стратешке потрошачке вредности (SCVA)
- визија/вредности, стратегија/структура/систем

²⁸⁵ Pickering John W., Brokaw Gerald S., *Bulding high-performance organizations for the twenty-first century*, Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center For High Perfomance Organizations Inc. 2003, V-9.

²⁸⁶ Pickering John W., Brokaw Gerald S., *Bulding high-performance organizations for the twenty-first century*, Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center For High Perfomance Organizations Inc. 2003,

- интеграција супрасистема/ коректан однос
- знање/ мишљење/ промене/ обнављање
- омогућити/ оспособити/ подстаћи.

Прецизном анализом стратешке потрошачке вредности добијају се одговори на питања: Ко су и ко би требало да буду купци/ корисници услуга дате компаније? Шта су њихова очекивања, шта вреднују сада и шта ће вредновати у будућности? Ко су конкуренти фирме и како они утичу на њено пословање? Шта се дешава у окружењу фирме и како то може да утиче на њу?

Интеракција визије и вредности са стратегијом, структуром и системом треба да омогући спознају одговора везаних за питања:²⁸⁷

- Шта су високе перформанце дате организације и шта је за њу жељена будућност којој тежи?
- Да ли интеракција између анализе мисије/ нише са теоријом бизниса резултира у стратешком плану и да ли су на основу њега разрађени оперативни планови који дају повећане перформансе?
- Да ли вредности организације односно њених пословних делова дају могућност оцене колико - филозофија лидерства, личне и вредности оперативног система могу бити акционе односно да ли обезбеђују да се вредности преточе у пословну културу?

Обнављање подсистема и прави однос дају снагу повезивања организационих делова у витално заједништво како би се остварила визија. Од појединаца се тражи `домаћинска` улога (*stewardship*), тј. да служе заједништву.

Знање, мишљење и обнављање представљају: персонално учење, обнављање, раст и промену; коришћење личног *feedbacka*; изградњу и организацију учења; коришћење најбољих искустава из праксе и стално унапређивање.

Оспособљавање (*empowerment*) и изједначавање (*alignment*) заузимају посебно место у филозофији, али и у функционисању лидерства. Неопходно је бити опрезан и знати, да ће се лоше одлуке брже доносити уколико се неспособан оспособи за дату улогу.

Да би лидер успешно водио организацију неопходно је да континуирано учи²⁸⁸. У пословној теорији и пракси издвајају се четири нивоа знања: *не знам да знам* (несвесна компетенција), *не знам да не знам* (несвесна некомпетенција), *знам да не знам* (свесна некомпетенција) и *знам да знам* (свесна компетенција). У предметном моделу највиши ниво учења `знам да знам` није приоритет система и то се априори не захтева од лидера. Међутим, његова је обавеза да стално `избацује` систем из осе и поставља нове правце и открива нове могућности успеха. Да би то радио он мора да буде компетентан, али тако да му знање и искуство несвесно одређују правац.

За лидера функције лидерства - *омогућити*, *оспособити* и *подстаћи* значе: бити учитељ и ментор; сасећи у корену бирократско понашање; обезбедити неопходно знање, вештине и информације за доношење квалитетних одлука; бити проактиван и уклонити баријере оспособљавању сарадника.

²⁸⁷ Block, P., (1991), *The Empowered Manager*, Joseey - Bass, San Francisco, стр. 48.

²⁸⁸ Kotter, J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA, 1996, стр. 183.



Слика 4.1: Функције лидерства - четири нивоа учења (знања)
Извор: Ибид, IV-22.

У бројним организацијама лидерске функције се не остварују, па се намеће питање зашто? Коришћењем већ познате матрице управљања временом могуће је обезбедити одговор на ово питање.



Слика 4.2. KII - Квадрант посла лидера организације високих перформанси
Извор: Ибид, стр. IV-32.

Полазећи од чињенице да једино време нема супституцију, лидер ОВП треба највећи део свога времена да `проводи` на раду у KII квадранту. У овом квадранту се обављају кључни, а мање хитни послови, као што су избор визије²⁸⁹ и вредности, тако потребних за ОВП и њен успех.

6. Лидер организације високих перформанси

Успешни лидери нису рођени са даром да знају како да предводе друге. Уместо тога, они усвајају знање, стичу искуство, посматрају свет око себе - и унутар и изван своје организације. Своје лидерске квалитете испољавају у одређеним ситуацијама.²⁹⁰ Најбољи начин доласка до одговора о лидеру ОВП даје истраживање лидера ефективних компанија, које је обављено и публиковано на узорку од 1.435 компанија из *Фортуне 500* у периоду од 1965-1995. Процесом

²⁸⁹ Bennis W. G., *On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded*, Perseus Publishing, USA, 2003, стр. 104.

²⁹⁰ Berd, L., (2008), *Како да постанете лидер*, Дата Статус, Београд, стр. 8.

селекције дошло се до компанија²⁹¹ које су имале индекс раста бар троструко већи него просек њујоршке берзе и одржале га бар 15 година. Такве компаније се називају одличним, јер су имале бар 1,25 пута већи раст акција него индекс берзе. Морале су да буду постојеће, не новоосноване и да успех не долази од успеха привредне гране. Коначан број таквих компанија био је 11, са просеком 6,9 пута већи раст него што је просек америчке привреде. Долар уложен у ове компаније 1965. после 30 година вредео је 471 долар, а улагање у генерално тржиште одбацило би 56 долара. Упоредиване су са добрим компанијама сличне величине и старости, из исте гране и сличних производа и услуга. У функцији реалних очекивања и анализе убачена је и група несталних компанија одређене сличности, али компаније које су имале изразит пик у расту и брз пад, са мање од 10 година трајања циклуса. Важно истаћи да је у време истраживања код одличних компанија критеријум и даље био одржање раста акција.

Табела 4.2. Компаније из `Good to great` истраживања

| Одличне компаније | Упоредиване компаније | Несталне компаније |
|-------------------|-----------------------|--------------------|
| Abbote | Upjohn | Burroughs |
| Circuit City | Silo | Chrysler |
| Fannie Mae | Great Western | Harris |
| Gillette | Warner-Lambert | Hasbro |
| Kimberly-Clark | Scott Paper | Rubbermaid |
| Kroger | A&P | Teledyne |
| Nucor | Betlehem Steel | |
| Philip Moris | R. J. Reynolds | |
| Pitney Bowes | Addressograph | |
| Walgreens | Eckerd | |
| Wels Fargo | Bank of America | |

Извор: Collins J., (2001), *Good to great*, Harper Business, USA, стр. 8.

Највећу реакцију код истраживача привукла је чињеница да свих 11 одличних компанија имају за ЦЕО лидере који су `од исте сорте.`²⁹² Лидере који воде одличне компаније називају се нивоом 5 лидера. Хијерархија лидерства нивоа 5 приказана је на графикону 4.1, на ком се јасно види да је тај ниво лидерства исказан као `врховни` на лествици способности савременог лидера.

Индивидуалну способност означава ниво 1, ниво 2 вештину тимског рада, ниво 3 компетентног менаџера, ниво 4 традиционалног лидера. Ниво 5 садржи све из прошлих нивоа уз `екстра димензију`: мешавину личне скромности и професионалне воље. Ниво 5 лидера каналише свој его даље од себе и као виши циљ поставља креирање одличне компаније. То значи да су врло амбициозни, с тим да је њихова амбиција усмерена на институцију, а не на њих саме. Скромни су, пуни воље, једноставни су у понашању и без страха. По правилу не причају о себи већ о организацији. Истраживање је показало да они по дифолту долазе `из куће`, за разлику од упоредиваних и несталних компанија.

²⁹¹ Collins J., (2001), *Good to great*, Harper Business, USA, стр. 8.

²⁹² Ибидем, стр. 17-64.

| | |
|---------|--|
| Ниво 5: | Извршни (Executive) ниво 5 лидер Ствара фантастичне организације уз парадоксалну комбинацију личне скромности и професионалне снаге. |
| Ниво 4: | Ефективан лидер Стимулише групу стално инсистирајући на визији, промени и високим перформансама. |
| Ниво 3: | Компетентан менаџер Организује људе и ресурсе ефективно и ефикасно. |
| Ниво 2: | Тимски играч (члан тима) Доприноси јачању тима и достизању заједничких циљева. Ефективно ради у групи и посвећен је тимском раду. |
| Ниво 1: | Високо способна индивидуа Талентован, продуктиван, образован, вешт и добрих радних навика. |

Графикон 4.1: Ниво 5 лидера и остали нивои

Извор: Collins J., (2001), *Good to great*, Harper Business, USA, стр. 20.

Упоређиване компаније шест пута више су ангажовале аутсаједере за ЦЕО, него што су то радиле ОВП. Такође, за разлику од њих ниво 5 лидера свог наследника одређује прилично рано и обучава га за наследника. Они ће истрајно и без компромиса урадити све што је потребно за опстанак и раст организације. Фанатично су инфицирани производњом *резултата*. Ниво 5 лидера није идеолошка одредница, већ емпиријска чињеница.

Collins је након истраживања креирао велику базу лидера петог нивоа из свих области друштва. Закључио је²⁹³ да у људској популацији има много више таквих лидера него егоцентричних лидера, који су више заступљени у медијима. Западна култура па и српска и медији воле лидере који су већи од живота, а не тихе, скромне и ефективне лидере. Проблем није недостатак лидера петог нивоа. Они су ту у окружењу. Проблем су све сложенији услови пословања организација и промене које условљавају већу пажњу ка њима, како би се економија и друштво успешно носили са променама, јер су лидери 5 нивоа) кључ њиховог ефективног савладавања.

Успешност лидера петог нивоа новог пословног амбијента Collins²⁹⁴ базира на поставкама:

- Лидери треба да идентификују *унутрашњост* и *спољашност* организације према чврстим вредностима и визији организације.
- Лидери треба да изграде механизам веза и обавеза заснован на слободи избора, а не да се ослањају на системе принуде и контроле.
- Лидери треба да прихвате чињеницу да је право лидерство у обрнутој сразмери са вођењем на основу моћи.
- Лидери треба да обухвате реалност у свој својој сложености, а све препреке треба да постану архаичне.

Ефективни лидери: дефинишу оквир за обављање активности; креирају флексибилно окружење; моделирају корпоративну културу да би креативност,

²⁹³ Collins J., (2001), *The Misguided mix-up of Celebrity and Leadership*, "Conference Board Annual Report", Annual Feature Essay, USA, September - October

²⁹⁴ Collins J., (1999), *And the Walls Come Tumbling Down*, P. F. Drucker Foundation Non-Profit Management, *Leading Beyond the Wall*, Jossey - Bass books, USA

и континуално учење заменили конформизам, трансформишу организациону форму од ригидне пирамиде ка флуидном кругу, ка мрежи аутономних јединица; охрабрују иновацију, експерименте и преузимање ризика.²⁹⁵

Актуелни лидери су база данашњег демократског развитка,²⁹⁶ у коме се моћ дистрибуира, а не концентрише. Прави лидер, ниво 5 лидера, треба да одговори променама новог доба. Пут ка томе сматра Ward²⁹⁷ је развијена емоционална интелигенција, издвајајући карактеристика које испољавају лидери који остварују високе перформансе.

6.1. Пут до компаније високих перформанси

Нема јединственог рецепта за успех, па ни како креирати ОВП. Приликом њеног дизајнирања један од захтева који се поставља пред менаџментом јесте потреба да се успешно имплементирају све њене компоненте.²⁹⁸ У пракси постоје компаније које реализују само неку од потребних компоненти. Такве организације нису праве ОВП. Да ли ће и колико далеко у будућности оне радити на формирању осталих компоненти ОВП-а, зависи од бројних фактора окружења, као и од тога у којој је мери њихов менаџмент спреман и способан да ради на њиховом међусобном повезивању.

У концепту `од добре до компаније високих перформанси`²⁹⁹ захтева се ниво 5 лидера који је базични ниво, али не и једина компонента одличне компаније. Остали састојци су оно што ниво 5 лидера ради.

Бавећи се проблематиком како до одличне компаније, истраживачи су установили (не)важност планова у одличним компанијама. Очекивања су им била да ће први потез на путу ка одличној компанији бити постављање нових стратегија за исту компанију, а да ће се људи потом водити на основу њих. Окрили су супротно, одличне компаније прво стартују ангажовањем правих људи, а тек онда постављањем планова. Ангажовањем правих људи проблем мотивације и управљања постаје лакши. Са погрешно запосленим не може се имати одлична компанија. Стара синтагма да су људи најважнија вредност компаније не важи у одличним компанијама. *Прави* људи су највећа вредност. Одличне компаније ставиће најбоље људе на послове са највећим шансама, не на послове са највећим проблемима. Упоредиване компаније имале су много више отпуштања него одличне. У њима је само челни човек битан, сви остали су потрошна роба, док су код одличних компанија сви битни. Лидери су ригорозни, не и немилосрдни.³⁰⁰ Оне стално упоређују своје перформансе са бруталним чињеницама из окружења.

²⁹⁵ Bennis W. G., (2003), *On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded*, Perseus Publishing, USA, стр. 174-175.

²⁹⁶ Collins J., (1999), *And the Walls Come Tumbling Down*, P. F. Drucker Foundation Non-Profit Management, *Leading Beyond the Wall*, Jossey - Bass books, USA

²⁹⁷ Ward, B., (2011), *The Five Key Facets of High Performance Leadership*, стр. 19-20.
<http://www.zongoo.com/article5867.html>

²⁹⁸ Schermerhorn, J. R., Hunt J.G., Osborn R. N., *Core Concepts of Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Inc., 2004. стр. 23-24.

²⁹⁹ Collins J., (2001), *Good to great*, Harper Business, USA, стр. 73.

³⁰⁰ *Ибидем*, стр. 12.

Суочене са чињеницама одличне компаније никада не губе веру. Оне се користе једноставним концептом јежа³⁰¹ који подразумева јасно схватање успешности бизниса. Прво питање је у чему може и у чему не може компанија да буде најбоља на свету? Наравно, није циљ да се буде најбољи или стратегија како да се буде најбољи, већ је то *схватање* у чему се може бити најбољи.

Свака одлична компанија схвата шта је кључно у њеном економском развоју и да изграђује систем на бази тог сазнања. Код одличних компанија то може бити: профит по запосленом, профит по купцу, профит по нивоу ризика, профит по бренду итд. Карактерише их *култура дисциплине*, која не проистиче из система већ из људи, где су они сами себи менаџери. Одличне компаније праве листе послова које неће обављати, праве ставке буџета које никако неће финансирати. Све оно што се не базира на концепту јежа, ма како год изгледало примамљиво, неће се радити и неће се финансирати.

Одличне компаније никада не узимају *технологију* као примарни мотив трансформације. С друге стране, пионири су у примени брижљиво одабраних нових технологија. Успешност и високе перформансе одличних компанија заслуга су нивоа 5 лидера, који по истраживањима чак и у време рапидних технолошких промена нису ставили технологију међу првих пет фактора успеха.

Долазак до високих перформанси организације представља један условљен развојни процес. Изградњом концепта и његовим заокруживањем завршава се један круг и он се понавља. Многи ниво 5 лидери тврдили су да нису ни били свесни великих трансформација док се нису осврнули. За одличне компаније постоји једноставна истина: велика снага лежи у могућности континуалног побољшавања и остваривања резултата. Одличне компаније прво праве помак, а потом улазе у куповине или спајања са другим. Оне користе мерцере и аквизиције као покретач.

Посебно истраживање Collins-а и Porras-а³⁰² било је посвећено визионарским компанијама, које су: институције у својој индустрији; широко познате и признате од угледних пословних људи; оставиле видљив печат у данашњем свету; имале неколико генерација лидера; прошле кроз више производних/служних животних циклуса; основане у првој половини двадесетог века.

Овакве компаније су компариране са компанијама сличног квалитета, приближног периода оснивања, али нешто лошијих перформанси. Могло би се рећи да су визионарске компаније (American Express, Boeing, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Motorola, Nordstrom, Philip Morris, Procter & Gamble, Sony, Wal-Mart, Walt Disney) носиоци златних медаља. Избор визионарских компанија резултат је анкете која је спроведена међу 700 најважнијих пословних лидера у САД. Обрађени концепт назван је *„создан да траје“*.³⁰³

Све може да се мења осим базне филозофије одвијања бизниса. Темељ визионарске компаније је: сачувати суштину - стимулисати прогрес, путем пет категорија специфичних метода чувања (велики циљ, култура култа и др.).

³⁰¹ *Ибидем*, стр. 96.

³⁰² Collins J., Porras J. I., (2002), *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, USA, стр. 3.

³⁰³ *Ибидем*, стр. 88.

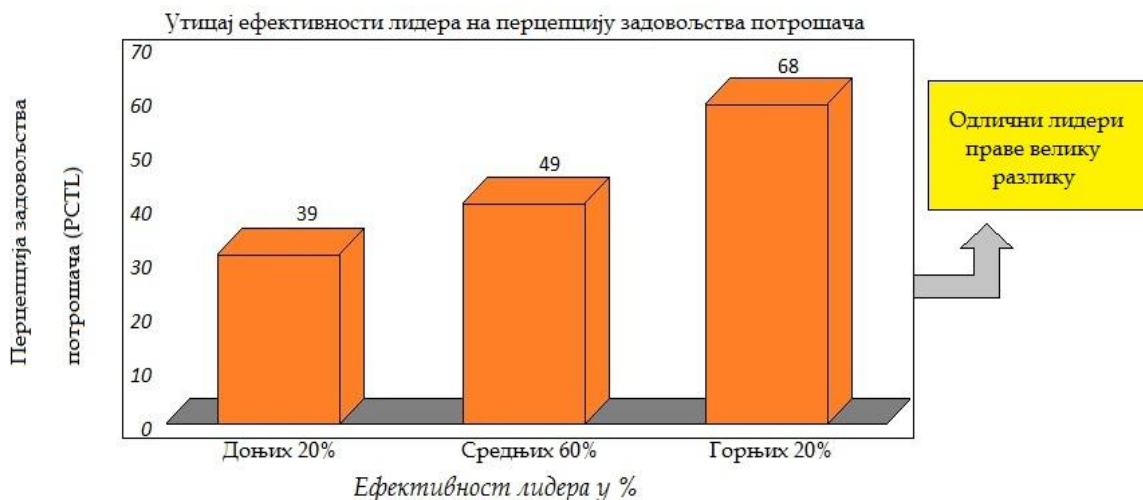
Collins³⁰⁴ сматра да концепт од *доброг* ка *одличном* претходи концепту *саздан да траје*. Први концепт доноси резултате високих перформанси, други концепт показује како резултати високих перформанси постају дугорочни. Да би одлична компанија постала дуговечна треба да преузме концепт *саздан да траје* и да даље стреми ка *одличном*, ка најбољем.

У српској привреди пут до компанија *сазданих да трају* је тежак, веома дуг и неизванстан. На том путу безброј је препрека, не само институционалних, већ и културолошких и других како би превођење суштине идеологије за прогресом, у конкретне задатке у организацији било успешно.

6.2. Како настаје врхунски лидер

Да би се развијала организација мора да испољи квалитет више, мора да буде предвођена маестралним лидерима. Од таквих утицајних особа, запослени очекују велику визију и решења, нарочито у кризним моментима.³⁰⁵ Zenger³⁰⁶ и сарадници су установили да такви лидери морају знати да разјасне ситуацију својим људима и да им улију неопходно самопоуздање.

Организацијама није потребна широка лепеза лидерских програма и масовно учење лидерства, већ су им неопходни одлични лидери. Није им потребан развој лидерства, већ прављење одличних лидера. Резултати су потврдили да само одлични лидери праве велику разлику, графикон 4.2.



Графикон 4.2: Ефикасност лидера и самисфакција потрошача

Извор: Zenger, J. H. et. al., (2002), *The Extra Ordinary Leader: Turing Good Managers Into Great Leaders*, McGraw-Hill Trade, USA, стр. 36.

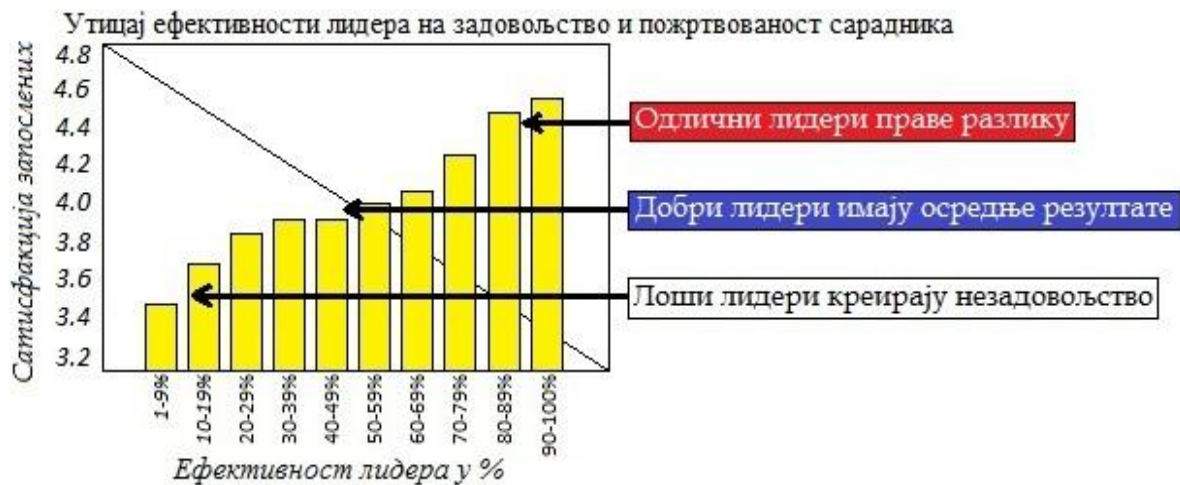
Графикон 4.3. показује да горњих 30% лидера по успешности имају велики отклон у резултатима истраживања њихове успешности. Први велики скок види се у првој трећини истраживане популације. Друга трећина истраживаних `добрих лидера` показује да такав лидер, где год се налазио на скали од 30 до

³⁰⁴ Ибидем,

³⁰⁵ Berd, L., (2008), *Како да постанете лидер*, Дата Статус, Београд, стр. 8.

³⁰⁶ Zenger, J. H. et.al., (2002), *The Extra Ordinary Leader: Turing Good Managers Into Great Leaders*, McGraw-Hill Trade, USA, стр. 35.

60% успешности је оцењен да има осредње резултате. Тек се последња трећина лидера оцењује као одлична.



Графикон 4.3. Ефикасност лидера и сатисфакција сарадника
Извор: Ибид, стр. 30.

Одличан лидер настаје тако што се у њему побољшава оно у чему је већ моћан и јак. Ту лежи суштинска разлика³⁰⁷ између доброг и одличног лидера. Добар лидер развија атрибуте у којима је слаб на ниво просека, одличан лидер развија особине у којима је изнад просека и доводи их до савршенства. Филозофија ефикасности је појачај особине у којима си снажан.

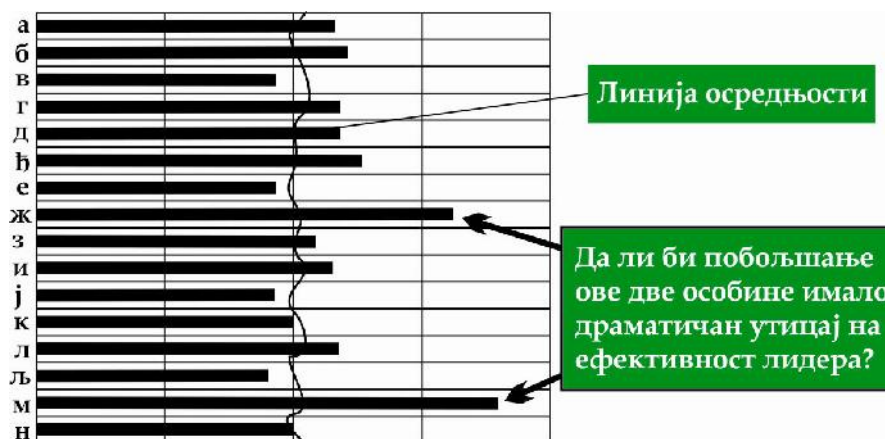
Традиционалан приступ рада на слабостима базира се на осредњости и производи медиокритете. У суштини тог приступа је побољшавање особина у којима је лидер испод просека. Суштински се савремени приступ базира на супериорности и он је фокусиран на изградњу ефикасних лидера.



Графикон 4.4. Класичан приступ: побољшавање слабих компетенција
Извор: Ибид, стр. 138.

Још један резултат добијен из истраживања даје занимљиву информацију о односу између јаких особина и ефикасности лидера, на основу евалуације њихових сарадника.

³⁰⁷ Zenger, J. H. et. al., (2002), *The Extra Ordinary Leader: Turing Good Managers Into Great Leaders*, McGraw-Hill Trade, USA, стр. 30.



Графикон 4.5: Савремен приступ: побољшавање јаких компетенција
Извор: Ибид стр. 138.

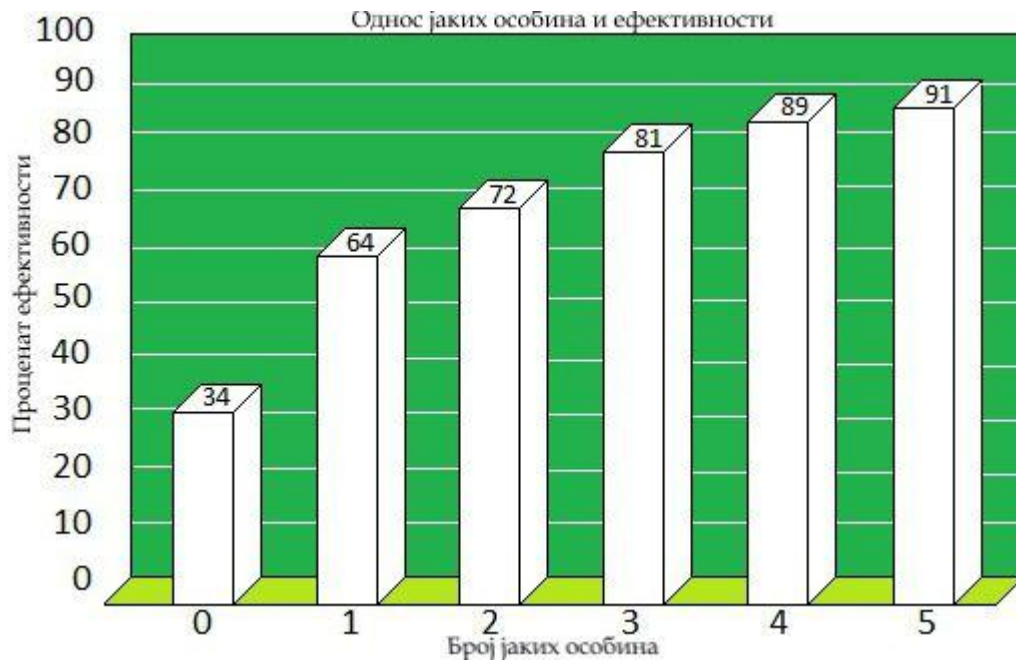
Произилази да само једна особина у којој је лидер јак повећава његову ефикасност на чак 64%. Само три особине у којима је снажан дају процену ефикасности од преко 80%. Неколико је објашњења зашто су компетенције повезане:³⁰⁸

- снага у једној компетенцији креира снажан `хало ефекат`,
- у процесу развоја било које особине индивидуа развија и друге, повезане вештине,
- када било која особина или вештина појединца производи успех, његова самоувереност се повећава при чему успех у развоју једне компетенције повећава поверење да се проба развијање и других, и
- ниво аспирације повећава се када људи успеју у једној димензији, што их охрабрује да поставе своје нове циљеве што више и да нови задаци буду што захтевнији.

Занимљиво је да интерперсоналне вештине и фокус на резултат дају најбољу комбинацију компетенција, с обзиром на то да је оцењено да те особине заједно поседује 66% одличних лидера.

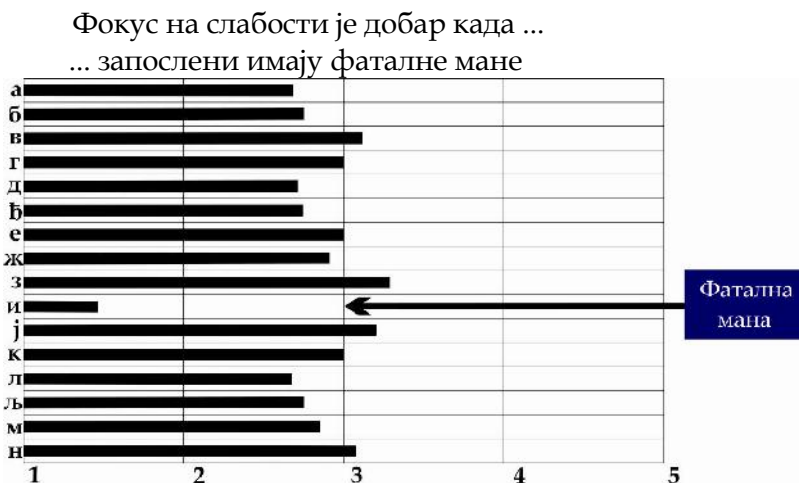
У ситуацији кад лидер поседује фаталну ману, приступ појачавања супериорних компетенција не важи. Екстремно низак скор у једној особини представља фаталну ману и ако људи који је поседују побољшају своје резултате у тој компетенцији, њихови сарадници оцениће да се укупан скор оцењиване индивидуе драматично побољшао. Неуспех у лидерству је загарантован уколико се у пракси оствари синергија пет фаталних мана: недостатак способности учења из грешака; недостатак интерперсоналних вештина и компетенција (хладан, груб, арогантан и егоцентричан руководиоца; недостатак базичних социјалних вредности и кућног васпитања); недостатак отворености за нове и различите идеје; недостатак одговорности за (не)постигнуте резултате; недостатак иницијативе.

³⁰⁸ Zenger, J. H. et. al., (2002), *The Extra Ordinary Leader: Turing Good Managers Into Great Leaders* McGraw-Hill Trade, USA, стр. 138.



Графикон 4.6: Драматичан пораст ефективности са повећањем јаких особина
Извор: Ибид, стр. 147.

Анализа наведених оквира понашања указује да су све фаталне мане екстремно видљиве, свако близу лидера осећа утицај оваквог понашања. Свака фатална мана у основи је неспособност да се нешто уради, то нису неефективне акције, то је неефективност која произилази из неакције. Све фаталне мане су укоренење не на немању интелектуалне већ емоционалне интелигенције. Отклањање ових мана у бити има повећање емоционалне интелигенције појединца. Технички, треба организовати правилан и исцрпан *feedback* и користити његове резултате.



Графикона 4.7: Фаталне мане
Извор: Ибид стр. 159.

Када неко са природним даром, а на бази праксе, учења и искуства, тај дар развије до савршенства он постаје одличан лидер.³⁰⁹ Остала сазнања наст-

³⁰⁹ Zenger, J. H. et. al., (2002), *The Extra Ordinary Leader: Turing Good Managers Into Great Leaders*, McGraw-Hill Trade, USA, стр. 15-29.

ала из наведеног истраживања односе се на чињеницу да приликом компарације са добрим лидерима одлични лидери праве велику разлику. Такође је чињеница да једна организација може имати много одличних лидера. Релација између побољшаног лидерства и повишених перформанси постоји, а ја-ча је од линеарне. Лидерство је круцијалан и критичан елемент у успеху у променама. Компетенције лидера нису све једнаке, неке разликују добре од одличних лидера, док друге не, али су тесно повезане. Ефективни лидери имају различите персоналне стилове; не постоји један прави лидерски начин. Исто важи и за ефективну лидерску праксу која је специфична за сваку организацију. Кључ развоја одличног лидерства је повећање јаких особина лидера. Снажна комбинација производи скоро експоненцијални позитиван резултат. Немање слабости није узрок одличног лидерства, јер лидери немају велику слабост. Фаталне мане морају бити поправљене самоизграђивањем. Квалитет организације често не може да буде бољи и није бољи од квалитета лидера који се налази на челу организације. Лидер се не рађа, лидером се постаје.

6.3. Тренинг потенцијалних лидера и еластичност лидерства

Јасна је веза између побољшања лидерства и повећања перформанси организације. Одлично лидерство је резултат повећања јаких атрибута лидера, што упућује на закључак да се они могу и морају поправљати. Covey³¹⁰ издваја седам навика³¹¹ високо ефективних људи што чини стандард за тренинг потенцијалних лидера. Тренинг у фокусу има изграђивање личности лидера.³¹²

Карактер људи је базично састављен од навика, које се виде као устаљен начин понашања, односно склоност и вештине које су постале сталне. Од седам навика прве три су усмерене на изграђивање ефективне личности, а остале на изграђивање ефективних друштвених релација.

Табела 4.3: Седам навика високо ефективних људи

| Седам навика високо ефективних људи |
|---|
| 1. Буди проактиван |
| 2. Почни имајући у виду крајњи циљ |
| 3. Прво иду приоритети |
| 4. Размишљај победа/победа |
| 5. Прво схвати друге, па тек онда ради на томе да будеш схваћен |
| 6. Синергија |
| 7. Балансирано самообнављање (<i>наоштри сечиво</i>) |

Извор: Covey, S. R., (1989), *The 7 Habits of highly effective people*, Simon & Shuster, USA, стр. 53.

Буди проактиван је принцип персоналне визије. Ова навика говори да је сваки појединац креатор, одговоран за себе. Једина визија коју он има о себи

³¹⁰ Covey, S. R., (1989), *The 7 Habits of highly effective people*, Simon & Shuster, USA, стр. 52.

³¹¹ www.iim.ftn.uns.ac.rs/kel/attachments/.../05_proaktivnost_inicijativa.pdf

³¹² Hunsaker, P. L., (2011), *Training in Management Skills*, Prentice Hall, New Jersey,

долази из окружења. Полазећи од стимуланаса и реакције проактивни човек преузима иницијативу ради ширења свог фокуса на бази позитивне енергије.

Почни имајући у виду крајњи циљ је принцип персоналног лидерства. Ова навика је ментална креација његове проактивности, базирана на имагинацији. Covey сматра да свако себи мора да постави циљ, полазећи од неких принципа.

У овој навизи учи се позната матрица управљања временом и објашњава К2 квадрант, о ком је било речи. Covey³¹³ препоручује да би се изнедрио К2 само-менаџер, потребно је дефинисати његове кључне улоге (личне). Наредни корак је да се поставе циљеви за сваку од задатих улога, који се желе постићи.

Размишљај победа/победа је принцип интерперсоналног лидерства. Није у питању техника, већ филозофија победа/победа или нема уговора. То је веровање да постоји трећа алтернатива, која није било који начин. У ситуацији када није могуће постићи споразум у коме сви добијају, најбоље је повући се и ићи на опцију нема уговора. Потребан је висок ниво обзира и храбрости да се дође на ниво победа/победа.

Прво схвати друге, на тек онда ради на томе да будеш схваћен је принцип емпатске комуникације. Емпатско слушање је схватања осећања друге особе.

Синергија је принцип креативне кооперације, и тест манифестација свих навика индивидуе спојених заједно. Есенција синергије је вредновање разлика, менталних, емоционалних и психолошких разлика између људи. Средњи ниво комуникације је поштована комуникација, која базира на компромису, а најнижи ниво јесте дефанзивна, која почива на узорима пораз/победа или победа/пораз. Синергија је $1+1=3$, а можда чак и 500. Резултат компромиса је $\frac{1}{2}$, дефанзивни резултат се приближава 0 или је 0. Ова комуникација буди креативност и указује на алтернативе.

Принцип балансираног самообнављања је *наоштри сечиво*. Ако појединац обнавља себе у физичком, духовном, менталном и емоционалном смислу живот ће му бити лакши.

Упражњавање Covey³¹⁴-евих 7 навика је есенција сваког ефективног лидера. Coutu³¹⁵ концепту додаје еластичност као кључну особину коју треба да поседују ефективни лидери, која опредељује:

- капацитет суочења са реалношћу и прихватања реалности,
- способност проналажења суштине у појединим аспектима живота и
- могућност импровизације.

Еластичност је потребна и лидерима и ОВП. Она је у пословним круговима данас кључна тема, с обзиром да је импровизација уметност решавања проблема. Ниво еластичности одређује ко успева у бизнису, а ко не, и то знатно више од образовања, више од искуства, више од тренинга. Ово је пословна пракса потврдила безброј пута. Еластичност је врхунска прецизност лидера који имају способност да бољу будућност конструишу из садашњих активности.

³¹³ Covey, S. R., (1989), *The 7 Habits of highly effective people*, Simon & Shuster, USA, стр. 59.

³¹⁴ Ибидем, стр. 61.

³¹⁵ Coutu, D. L., (2002), *How Resilience Work*, Harvard Business Review on *Leading in Turbulent Times*, Harvard Business School Press, USA, стр.79-96.

V УТИЦАЈ ЛИДЕРСТВА НА КРЕИРАЊЕ ОДРЖИВЕ КОНКУРЕНТСКЕ ДОМИНАНТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Значај лидерства за развој организације Senge³¹⁶ наглашава, истичући како `95% успешности сваке организације произлази из квалитета лидерства`. Зато је изузетно важно да лидери и менаџери организација у Србији схвате како нова економија доноси са собом и нова `правила игре` по којима морају, поред тзв. `тврдих` варијабли (производи, трошкови, тржишта, конкуренција) све већу пажњу посветити и `меким` варијаблама као што су нпр. визија, вредности, култура, интуиција, креативност и комуникације. Српски лидери и менаџери морају преусмерити своју пажњу на сасвим другачији сет категорија уколико желе да успешно стварају конкурентску предност.

Данас је традиционалан модел исцрпљујућих ривалитета компанија замењен спајањима, преузимањима и аквизицијама (*mergers and acquisitions - M&A*) који су увели нове облике јачања конкурентности. У истом смеру делују и технолошке иновације које су такође преобликовале ривалство. Главна је порука да суштина конкуренције није у ривалитету, поготову не у његовој исцрпљујућој улози с обзиром да висок ривалитет у организацијама ограничава њихову профитабилност.

О конкуренцији је много тога речено. Неки аутори сматрају да нема разлога да се пажња обраћа на конкуренцију, тим пре јер она не може да се контролише. То би било како истичу, као да, док се такмичите и трчите трку, да стално гледате уназад на друге ривале. То одузима много енергије, нарочито што, ако се конкурент приближи, то може да уплаши такмичара и успори га. Зато је важно да такмичар искључиво гледа напред и да све време трке даје све од себе, најбоље што може.

Савремена теорија конкуренције потенцира лидерство и стратегију у организацији. Кратко речено, теме из области модерног менаџмента присутне су у српској пословној јавности, док су теме конкурентности и лидерства запостављене. Када се говори о менаџменту, доминира преокупираност унапређењем оперативне ефикасности, увећањем профита, ценовном конкурентношћу, одржавањем или порастом тржишног учешћа, а запостављени су унапређење организације пословања, савремен приступ потрошачима, иновацијама и променама у тржишном окружењу.

Потпуно разумевање свих снага које обликују конкурентност организације, први је корак у развоју унапређења њене конкурентности. Бројни су познати фактори који моделирају ривалитет компанија, при чему се издваја важност стратегија које су до скоро коришћене за позиционирање и ефикасност, без директног повезивања са конкурентношћу. Потенцирајући значај доброг менаџмента/лидерства за спровођење конкурентске стратегије организације, Kaplan и Norton³¹⁷ указују да су менаџери притиснути текућим обавезама проистеклим из оперативног функционисања и реализације краткорочних циље-

³¹⁶ Sengi, P. (2003), *Пета дисциплина - умеће и пракса организације која учи*, Adžes MC, Нови Сад

³¹⁷ Kaplan, R. S. and D. P. Norton, (2008), *Mastering the Management System*, Harvard Business Review, January, s. 63-77.

ва, запостављали стратегију и све оно што надилази кратак рок. Битно је уклонити овај јаз, препознати сврху постојања организације. Оно што сада у окружењу издваја изузетне организације од конкурената је способност 'проактивног става', за шта треба поседовати лидерство и способност дугорочног предвиђања.

Специфичне менаџерске/лидерске вештине су кључни ресурс за одржавање конкурентске доминантности сваке организације. Mintzberg и Gosling³¹⁸ указују да менаџери делују у специфичним околностима које подразумевају тзв. менаџерски 'mindset',³¹⁹ односно посебан оквир размишљања менаџера. Приликом стварања конкурентске предности, ставови менаџера значајно утичу на њихове одлуке и активности у пракси. Знање о организацији и индустрији којој припада, дозвољава ефикасним лидерима да донесу одлуке на основу тачних информација и да разумеју импликације тих одлука.³²⁰

Лидерство као извор одрживе конкурентске предности, омогућава успешнију имплементацију организационе стратегије и супериорније организационе перформансе.³²¹ Стратегије подразумевају комбинацију различитих активности чијим се уклапањем, усаглашавањем и међусобним допуњавањем остварује највећи економски резултат.

1. Померања у схватању и реализацији конкурентских предности организација

Задњих година доста се чини на унапређењу конкурентности српских организација, везано за побољшање факторских услова, административне и иновационе инфраструктуре и институција. Проблеми попут макроекономске нестабилности, неадекватна регулаторна, административна и развојна политика, неподстицајно пословно окружење, корупција, слаба владавина закона, скупе, и неефикасне процедуре, лоша образованост становништва, недовољна квалификованост радне снаге, низак стандард и др., су само неки од фактора који додатно ограничавају српске организације да буду конкурентније и иновативније.

Слабости које се испољавају у домену конкурентности односе се на контекст у коме се реализују стратегије организација.³²² Оне се, пре свега, везују за регулисање тржишта роба и услуга, посебно антимонополску политику, тржишну доминацију и интензитет локалне конкуренције, у чему је опет кључна улога државе.

Разматрајући питање конкуренције, Портер³²³ је указао на чињеницу како лидерство успешно одговара на динамичке промене окружења укључујући

³¹⁸ Gosling J. and Mintzberg, H., (2003), *The Five Minds of a Manager*, Harvard Business Review, November

³¹⁹ Carol, Dweck, (2016), *Ментални став (mindset)*, Psihopolis Institut, Београд

³²⁰ Holt A., (2015), *The importance of leadership, CPD_and_Knowledge*, IRCA,

³²¹ Машић, Б. и др., (2014), *Лидерство и иновације као кључни фактори организационог развоја и одрживе конкурентске предности*, The 3rd Scientific, Professional Conference Jahorina, Business Days of: Innovation and Entrepreneurship in tourism, (4-7. februar), Jahorina,

³²² Божиловић, С. и В. Милетић, *Стратегије одрживог пословног раста предузећа у условима кризе*, Економика, Ниш, ISSN 0350-137x, vol. 56, бр. 3/2014. стр. 56.

³²³ Porter, M. E., Van Der Linde Claas, (2000), *Green and Competetive*, Harvard Business Review on Business and the Environment, H.Business School Press, USA, , str. 133-67.

и маркетинг средину. Код бројних учесника у бизнису, уочљиво је уврежено мишљење да су економија и екологија на супротним странама, што наравно није тако и што се полако мења и код нас. Заштита и очување животне средине под лупом је, пре свега, јавног мњења, а потом и држава, који заједно константно притискају компаније да унапређују своју продуктивност, конкурентност и удео на светском тржишту. Пуштање у животну средину отровних и отпадних материја, треба посматрати као нерационално коришћење ресурса. Поред еколошке кризе³²⁴, најављује се и криза водених ресурса и криза расположивих намирница.

Компаније зато стално морају да проналазе иновативне начине како да се адаптирају променама под притисаком конкурената, потрошача и закона. Иновације доводе до продуктивнијих употреба инпута, чиме се повећава продуктивност и саме компаније постају конкурентније.

Нерационална употреба ресурса³²⁵ увек се превали на крајње кориснике, најчешће кроз цену. Бројним лидерима многих компанија овај концепт је отворио нове путеве за повећање продуктивности, како кроз затворене технологије производње, тако и кроз супституцију материјала. Када су лидери направили отклон од трошкова екологије, због законских прописа као опортунитетним трошковима екологије (губитак ресурса), умањена вредност производа за потрошача, екологија и економија су се нашли на истом нивоу.

Истраживања на узорку од тридесетак водећих хемијских фабрика пронађена је 181 нова технологија за смањење полутаната. Само једна технологија је узроковала нето повећање трошкова компанијама. Од 70 активности на производима, 68 је показало раст продуктивности и то 7% на годишњем нивоу, док је 48 активности урађено без капитала, две трећине осталих активности исплатило се у року од 6 месеци или краћем. У маси свих активности, 1\$ расхода за спречавање загађења донео је 3,49 \$ повећаног прихода. 1990. године забрањен је СФС-а због озона што је претило нестанку фрижидера са светског тржишта. Бавећи се иновацијама фирме су се преусмериле производњу фрижидера на пропан-изобутану. Резултати су: 10% већа енергетска ефикасност и 5% ниже крајње цене за купце. На питање како треба да се поставе лидери и пословне организације у овим индустријама?, Porter и Van Der Linde ³²⁶ су препоручили да:

- треба упоредити директне и индиректне утицаје на животну средину
- ваља препознати опортунитетне трошкове недовољно искоришћених ресурса,
- треба креирајти климу у организацији која стимулише иновативна решења која повећавају продуктивност,
- треба бити проактиван у дефинисању новог типа односа са регулаторима и еколозима и
- уз помоћ лидера промена нужно креирати ОВП.

³²⁴ <https://www.google.rs/#q=upravljanje+informacijama>

³²⁵ Miletic, V. i V. Mitrović, (2011), *The Company Business Success Indicators*, IV International Multi disciplinary Scientific Conference, Eurobrand, 09-11. December, Vršac-Timosara, e-Anthology, стр. 205.

³²⁶ Porter, M. E., Van Der Linde Claas, (2000), *Green and Competitive*, Harvard Business Review on Business and the Environment, H.Business School Press, USA, , стр. 133-67.

Да би се постигао резултат на тржишту и поред ограничења, организације дизајнирају различите иновативне могућности у којима одлучују како да користе и упосле своје технолошке вештине и ресурсе.³²⁷ Као основна конкурентска предност сваке савремене организације истиче се њена посвећеност.

2. Управљање односима са потрошачима (CRM) - фактор конкурентности организације

Јачање конкурентности српске привреде тражи креирање квалитетних стратегија и одговарајућег пословног амбијента. Global Competitiveness Report за 2015, не пружа информације за задовољство рангом Србија на 94. позицији, са вредношћу Индекса глобалне конкурентности (ИГК) од 3,89. У односу на претходну годину вредност ИГК за Србију - који се креће у интервалу од 1 до 7, је смањена за 0,01% што је у комбинацији са резултатима конкурентских земаља довело до непромењене позиције у односу на претходну годину. У поређењу са прошлогодишњим извештајем када је Србија повећала вредност ИГК за 0,13 и тиме побољшала позицију на ранг листи за седам места (са 101 на 94 место на листи), сада се може константовати само минимална промена на ниже за наведених 0,01%. Промена вредности ИГК није била толико велика да би погоршала место Србије на ранг листи. Кад се међутим анализирају земље које су на позицијама блиским Србији, треба имати у виду да би пад од 0,03 већ довео до погоршања позиције, док би повећање у истом износу значило и једно место више на листи.³²⁸

Испред Србије по рангу су Мађарска, Грчка, Румунија, Бугарска, Хрватска, Македонија, Црна Гора, Албанија, а иза БиХ, Камбоџа, Замбија..., од укупно 140 ранжираних земаља у свету. Унапређење конкурентности Србије - њених предузећа треба тражити у померању фокуса на микроекономски ниво доношења пословних одлука, као и у прихватању нове филозофије ОВП модела привређивања, те стратегијском управљању и иновативности.

Развој концепта CRM (*Customer Relationship Management*) - управљање односима са потрошачима је активност која битно доприноси унапређењу нивоа конкурентности. У питању је концепт, који се развија, захваљујући променама у менаџменту, стратегијском бизнис планирању и персонализованом сервису потрошача. У тржишној привреди данас, упоредо са развојем рачунарске технологије, Интернета и софтвера за креирање база података, приоритет пословних активности постаје двосмерна комуникација предузећа и потрошача производа или корисника услуга.

Интернет технологија све више утиче на промене пословних трансакција, односно на промене које резултирају изменом позиције купца у ланцу вредности, што намеће потребу сагледавања базних димензија CRM -а:

- Customer selection (идентификација, селекција),
- Customer acquisition (привлачење),

³²⁷ Miletic, V. et.al., (2011), *The Company Business Success Indicators*, IV International Multidisciplinary Scientific Conference, Eurobrand, 09-11. December, Vršac-Timosara, e-Anthology стр. 203.

³²⁸ *Конкурентска позиција Србије у 2015. години*, према Извештају Светског економског форума, ФРЕН, Београд, 2015.

- Customer retention (задржавање),
- Customer growth (раст, одржавање дугорочних односа).

Управљање односима са потрошачима (CRM) је област менаџмента са фокусом на стратегији развоја дугорочних односа са потрошачима. При томе се CRM третира као интегрисани скуп активности који обезбеђује унапређење пословања предузећа кроз:³²⁹

- идентификацију, разумевање и успешно обраћање купцима,
- циљни пласман постојећих производа и услуга новим и постојећим купцима,
- развој нових атрактивних понуда и стварање лојаланих купаца.

Концепт се прилично поклапа са концептом *relationship* маркетинга,³³⁰ али има и битних разлика. У CRM концепту се проблематика дугорочних односа са потрошачима анализира дубље. Исходиште су сви елементи почев од креирања организационе структуре и осталих претпоставки развоја (пословна култура и сл.) до самих програма успостављања развоја трајних дугорочних односа, док је код *relationship* маркетинга акценат на финализацији и конкретним програмима креирања дугорочних односа (комуникација, прилагођавање понуде, програм лојалности и сл.).

Истраживања спроведена у развијеним привредама у периоду 2008-2010. године показала су да компаније које имају развијен CRM концепт, расту скоро 54% брже од конкуренције која нема развијен CRM, проширују тржиште за 4% годишње, наплаћују 8% више за своје производе, остварују повратак на инвестицију (ROI) од 11%, повећање оданости клијената за 6% може да прерасте у повећању профитабилности од 20%-75%. Насупрот овим подацима, организације које немају адекватан CRM концепт у просеку изгубе 46% својих клијената сваких пет година, око 60% од свих изгубљених клијената је отишло због лоше услуге и комуникације, трошкови придобијања новог клијента су неколико пута већи него трошкови задржавања постојећих.

Концепт CRM имплицира могућности, методологију и технологију која обезбеђује да организација опстаје кроз унапређење односа са потрошачима. За те сврхе на тржишту се нуде различити комерцијални програмски пакети који подржавају CRM стратегију.³³¹ Међутим, то није технологија сама по себи, већ суштинска промена у организационој филозофији, чији је нагласак на потрошачу. Понуђени програмски пакети омогућавају да CRM систем постане у великој мери аутоматизован процес, са задатком да пружи не само информације о купцима, већ и да служи као важна подршка доношења одлука и анализи тржишне ситуације уопште.

Успешна CRM стратегија се не може реализовати једноставном инсталацијом и интегрисањем програмског пакета. Промене се морају десити на свим

³²⁹ Маричић, Б. и Ђорђевић, А., (2015), *Креирање и испоручивање вредности потрошачима*, Економски факултет Београд, стр. 142.

³³⁰ Payne, A & P. Frow, (2013), *Strategic Customer Management: Integrating Relationship marketing and customer relationship management (CRM)*, Cambridge University Press

³³¹ Aaker, Kumar & Day, (2008), *Маркетинг истраживање*, Економски факултет Београд, стр.691-92.

нивоима, укључујући компанијску политику, тренинге запослених, маркетинг системе, информациони менаџмент и сл. То значи да се сви аспекти пословања морају уобличити у складу са принципима CRM -а.

Ефикасност CRM процеса захтева интегрисаност кроз маркетинг, продају и кроз однос са потрошачима и претпоставља:³³²

- уочавање фактора који доприносе бољим односима са купцима,
- усавршавање праксе односа са потрошачима и процеса који ће им погодovati,
- дефинисање питања која би на најбољи начин помогла решењу евентуалних проблема потрошача,
- препоруку решења за купце који имају примедбе на производ,
- надгледање продаје као и подршку потрошачима.

CRM као конкурентска стратегија има за циљ да уравни перформансе и профит са сатисфакцијом потрошача и вредношћу која им се испоручује. Приликом установљавања CRM концепта за предузеће је кључно да прецизира важне аспекте бизниса, изврши одабир информација које ће серверати потрошачима, установи каква је њихова финансијска прошлост, који су ефекти CRM сегмената, као и да прикупи прецизне информације за лојалне клијенте.

Развоја успешних односа и веза са купцима захтева уклапање свих градивних елемената у организацији, пре свих: разумевање тржишта и потрошача, прилагођавање понуде и придобијање и задржавање потрошача. Све то мора да прати процес његове успешне примене, који обухвата развијање адекватне стратегије и анализирање релевантних информација за одлучивање. Ту је и:

- идентификовање (разумевање) жеља и потреба потрошача,
- дефинисање промене (фокус на проактивном приступу),
- креирање будућности (стварање такве структуре у организацији која ће омогућити испоручивање очекиване вредности потрошачима),
- мерење перформанси и унапређивање CRM система.

Као стратешки скуп активности CRM започиње детаљном анализом организационе стратегије фирме, а завршава се мерењем вредности за стејкхолдере. Конкурентска предност, која паралелно генерише вредност за купца и за компанију, јесте кључ успеха CRM-а. Овај концепт је лидерски приступ креирању, развоју и успостављању односа са прецизно одређеним циљним групама,³³³ ради оптимизације вредности за купца, корпоративне профитабилности, а тиме и вредности стејкхолдера.

Сврха CRM-а јесте да произведе конкурентску предност која се очитује у пословној перформанси која треба да је већа од оне која би била остварена делујући индивидуално. Успех синергетског ефекта CRM концепта у организацији зависи од испуњавања:

- *концепцијског* критеријума тј. стратегија предузећа је усмерена на *e-business* и кастомизацију, као и да је оријентисана на појединачни приступ купцу; и

³³² Ибидем,, стр. 728-29.

³³³ Holste A. & R. Rapp, (2016), *Leadership as a bottleneck factor in CRM, Or: what could be learned from Alinghi*, Vol. 13, Ano 7 Enero-Junio

- *техничког* - ICT, стандардизација, менаџмент кампање, аналитика, data management.

Улога и задатак лидера у CRM концепту јесте да креира стратегију кроз постизање високих перформанси и достигне одрживу конкурентску предност. Данас доминантно електронско пословање са собом носи и ризике прилагођавања тржишту и његовим адекватним управљањем. У свим областима деловања e-bussnessa још предстоји откривање нових могућности, које пружају интегрисани софтверски пакети, намењени моделима управљања односима са купцима /E-CRM/. Базе података сада повезују информације о купцу, које су такође постале интегрисане. Увођењем CRM софтвера ствара се конкурентска предност, побеђује се конкуренција, освајају се ино-тржишта, али не само то. Већ сада се мора антиципирати шта је све потребно да се промени и примени како би организација постала систем који иде укорак са потребама све захтевнијег глобалног тржишта. Реч је о инвестирању у будућност.

Задатак лидера је да идентификује своје најбоље купце и да са њима одржава непрекидну и персонализовану комуникацију. ОВП инсистира³³⁴ на концепту маркетинг менаџмент односима који се успостављају не само да би се трансакција брже и лакше обавила, већ ради одржавања контакта са сваким појединачним купцем и након завршетка трансакција.

3. Одрживост конкурентске доминантности организације

Проблем одрживе конкурентности, данас, треба третирати са једног интегралног становишта, функционалног јединства економске и еколошке одрживости. Важно место у стратешком размишљању данас заузима идеја да остваривање изузетних пословних перформанси. То од организације захтева да стекне и задржи предност у односу на ривале, пре свега, кроз стварање већег простора на тржишту.³³⁵

Конкурентска предност³³⁶ је функција или ефикаснијег пружања сличне вредности купцима од конкурената или обављање активности уз сличан трошак али на јединствене начине који стварају већу вредност за потрошача од конкурената. Када је фирма тржишно конкурентна на бази разних метода процене конкурентности може се говорити о испуњености услова за њен стратешки правац развоја.

Опсервација ове тематике уоквирена је радовима Портер-а³³⁷ о конкурентској предности и конкурентским стратегијама као једно шире теоријско разматрање. Адекватно усвојена конкурентска стратегија омогућује постизање стратешких и оперативних циљева организације на тржишту. Намера је да се укаже на који начин теорије о лидерству могу да информишу и упуте како

³³⁴ Christopher, G. et. al., (2014), *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*, Jossey-Bass

³³⁵ Olavarrieta, S. and R. Friedmann, (2008), *Market Orientation, Knowledge - related Resources and Firm Performance*, Journal of Business Research 61, , str. 623-630.

³³⁶ Hidl, T. (2006), *Менаџмент- појмовник*, Адиджес, Нови Сад

³³⁷ Портер, М., (2007), *Конкурентска предност: остваривање и очување врхунских пословних резултата*, Asse, Нови Сад, стр. 49-53.

применити лидерство у борби за конкурентску предност. Лидерство организације мора да изнађе стратегије које ће им на бази квалитета производа, омогућити доношење ефикасних одлука како би задржала постојеће, придобила и освојила нове купце у циљу остваривања очекиваних пословних перформанси.

Организације чија је стратегија пословања квалитетан производ /услуга и прихватљива цена заснована на интересима потрошача и других заинтересованих стејхолдера има шансе да стекне конкурентску предност.³³⁸

Људски ресурси, односно лидерство организације је вероватно најзначајнији фактор креирања конкурентске предности у моделу ОВП и представљају њену пословну културу. Многи српски предузетници се тешко опредељују за активности управљања људским ресурсима, „иако свесни могућих последица запостављања ових активности“.³³⁹ Људски ресурси као конкурентска предност представљају потврду сопственог идентитета али и комплексну слику свих слабости и предности фирме као тржишног субјекта.

ИТ и активности везане за њих³⁴⁰ могу бити извор предности над ривалима, ако фирма претходно припреми платформу за то. Мањак иновативности у коришћењу нових технологија и развој нових производа, високи трошкови рада, недовољна информисаност о потребама тржишта и слаба продуктивност проузрокују и даље велики дефицит у спољнотрговинској размени Србије. Зато, јачање продуктивности и конкурентности предузећа мора постати најважнији правац даљег развоја уз модерно образовање за нове технолошке компетенције, како би потенцијали раста дошли до изражаја и како би се постигле максималне перформансе.

3.1. Квалитет - кључ за конкурентност на отвореном тржишту

Квалитет у суштини значи поређење производа/услуге са конкурентским производима на бази познатих метода провере квалитета, оптималности, употребне вредности, корисности као и других сазнања од користи за проверу квалитета производа или услуге. Квалитетан производ основни је предуслов за реализацију стратегије базиране на тржишној перцепцији да такав продукт са својим перформансама позитивне корисности за потрошача, доноси корист организацији у виду стратешке позиционираниости на тржишту.

Квалитетан производ мора имати одређена својства која га сврставају на посебно место када су у питању корисни ефекти за купца па је због тога неопходно континуирано проверавање нивоа квалитета пословне изврсноности али и перформанси и ставова корисника.³⁴¹

³³⁸ Станковић, Љ. и др., (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, Економски факултет Ниш, стр. 28.

³³⁹ Салаи, С., (2010), *Приступ дефинисању модела управљања људским ресурсима у малим и средњим предузећима*, часопис, *Анали економског факултета*, бр. 23, Суботица, стр. 153-161.

³⁴⁰ Turban, E., E. McLean, & J. Wetherbe, (2003), *Информациона технологија за менаџмент: трансформисање пословања у дигиталну економију*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, стр. 312.

³⁴¹ Јелић, М., (2016), *Лидерство-кључни чинилац у међелима изврсноности...*, часопис „Квалитет & изврсност“, Београд, година V · Број 1-2, стр. 7-8.

Све комплекснији тржишни услови привређивања намећу српским организацијама бригу о квалитету као саставном делу њиховог понашања. Намеће се питање да ли се улога квалитета и његовог унапређења мења, тим пре што уздрмана српска економија више него икада до сада, има потребу да борбом за квалитет створи услове за свој опоравак економије. Сви менаџерски напори су повезани са откривањем `онога` што фирму чини ефикасном.³⁴² Унапређење квалитета и менаџмент квалитетом ту има кључну улогу.

Квалитет производа и услуга који се нуде тржишту су приоритет у трансформационом моделу ОВП-а. Квалитет је кључ за конкурентност на отвореном тржишту, база управљања пословања, тржишног раста и профитабилности. Зрелост постојећег система менаџмента квалитетом³⁴³ постаје апсолутни захтев да се задовоље потребе потрошача, при чему успешно пословање организације мора да подстиче:

- стално унапређивање система за обезбеђивање квалитета како би се испунили захтеви купца,
- стално унапређивање система управљања трошковима, како би се обезбедили производи за купца по повољној цени и прихватљив профит за организацију, односно постигли тзв. конкурентни трошков и
- константно унапређивање система испоруке,

Квалитет представља ниво до којег скуп својствених карактеристика производа/услуга испуњава захтеве корисника.³⁴⁴ Заостајањем у процесу унапређења квалитета производа од стране домаћих организација, стварају се дугорочне баријере према међународном тржишту. Притом се наше фирме позиционирају на веома ниској класи квалитета, пре свега по ниским ценама по којима се плаћају наши производи. То је додатни облик самоизолације и убрзаног заостајања за светом. Ово је, свакако драматично, најшире могуће друштвено упозорење. Зато, квалитет данас постаје национални приоритет. Како би било која домаћа организација³⁴⁵ постала произвођач светске класе по моделу WCM, мора да постигне што боље резултате у квалитету, цени, брзини, поузданости испоруке, флексибилности и иновацији.

У концепту управљања квалитетом окосница је управо `квалитет` као задовољење потребе и жеље за квалитетним живљењем. Менаџмент је препознат као један од кључних фактора успеха и у успостављању система менаџмента квалитетом (QMS), што је прецизирано у серији стандарда (ISO 9000:2000).³⁴⁶ У дугогодишњој пракси од прве велике ревизије стандарда уочени су бројни проблеми везани за његову улогу. Део проблема везује се за неадекватно примењен процесни приступ, као и да није у јасно одређена улога лидера у томе.

³⁴² Божиловић, С. и В. Милетић, (2014), *Менаџмент квалитета грађевинских компанија*, часопис "Економика" Ниш, ISSN 0350-137x, vol. 56, бр. 1. стр. 50.

³⁴³ Holt A., (2015), *The importance of leadership, CPD and Knowledge*, IRCA,

³⁴⁴ Oakland, J.: *Total Quality Management*, Gower Handbook of Quality Management, edit. Denis Lock, Gower Press, London, 2005.

³⁴⁵ Божиловић, С. и В. Милетић, (2014), *Менаџмент квалитета грађевинских компанија*, Економика" Ниш, vol. 56, бр. 1. стр. 57.

³⁴⁶ Арсовски, С., (2013), *Синергијски ефекат процеса менаџмента и лидерства*, 40. Национална конференција о квалитету FQ2013, Београд, стр. А-2.

3.2. Лидерски стилови у TQM концепту

Крај прошлог века обележила је евидентна тежња да се концепт TQM искористи за остваривање конкурентске предности. Убрзо сазрева свест о утицају лидерства као елемента TQM-а. На бази анализе Johnson-а³⁴⁷ види се да TQM започиње са укључивањем топ менаџмента кроз визионарско лидерство и охрабривање културе оријентисане на квалитет. Лидери треба даље да створе климу за сарадњу и поверење, у окружењу и према добављачима и купцима

Очито је да лидерски стилови у систему квалитета при сучељавању са рапидним технолошким променама, јаком конкуренцијом, рафинираним захтевима модерног тржишта и различитих захтева купаца чије потребе ваља задовољити, добијају све више на значају. Лидерова улога је важна у процесу дизајнирања³⁴⁸ нове организационе структуре, а посебно у примени укупног квалитета који мора да се оствари на свим нивоима организације.

Лидерство има посебно место у трансформацији организација које су прихватиле концепт квалитета, с тим да је лидерска улога различита у појединим фазама имплементације TQM-а, из чега произилази да је неопходно неке лидерске стилове прилагодити одређеним фазама имплементације квалитета.³⁴⁹ Исти стил се не може користити у свим ситуацијама. Употреба одговарајућих лидерских стилова условљена је конкретном ситуацијом и организационим потребама и парадигма је успешности у свим фазама реализације. Извесна промена лидерских атрибута кроз поједине фазе имплементације квалитета, указује на чињеницу да нема теоријских разлога за доказивање супериорности појединих организационих модела. Потребно је само указасти да поједине лидерске стилове треба прилагођавати одређеним фазама примене квалитета, као темеља за одржање и развој савремених организација.

Организација у окружењу које се брзо мења, базира се на лидерским знањима, вештинама афинитетима и способностима, на нижој специјализацији, формализацији и латералном комуницирању.³⁵⁰ Како су лидерски стилови од круцијалног значаја за систем квалитета, треба их примењивати ускладу са захтевима стандарда високог квалитета производа/услуга, на начин који одговара потребама успешног управљања организационим активностима у таквом амбијенту. За организацију је најважније да у примени TQM-а идентификује одговарајући лидерски стил и да га евентуално прилагођава у процесу промена ситуације.

Студија реализоване 90-тих година прошлог века указивале су да примена TQM у пракси омогућава повећање квалитета производа/услуга и продуктивности. Поред ових значајних опипљивих резултата, уочене су и друге предности, као што су привлачење и задржавање талената, активне релације између запослених, повећање свесности свог доприноса организацији, кроз:

³⁴⁷ Johnson R., (1993), *TQM: Leadership for the Quality Transformation*, ASQS Quality Press

³⁴⁸ Yukl, G., (2010), *Leadership In Organization*, Prentice Hall, New York.

³⁴⁹ Арсовски, С., (2013), *Синергијски ефекат процеса менаџмента и лидерства*, 40. Национална конференција о квалитету FQ 2013, Београд, стр. А-6.

³⁵⁰ Стефановић, Н. и Стефановић, Ж. (2007), *Лидерство и квалитет*, Машински факултет, Крагујевац, стр. 164. *Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM Reengineering*

- захтев да остану у организацији,
- потребу да значајно помогну успеху организације и
- веровање у вредности и циљеве организације.

3.2.1. Релевантни лидерски стилови и концепт квалитета

Различити аутори за имплементацију TQM концепта наводе више различитих врста лидерских стилова (табела 5.1). Они су значајни током примене ³⁵¹ TQM-а у организацији као и подршке одређеног стила при имплементацији

Табела 5.1. Процес имплементације квалитета акредитацијом одговарајућих стилова лидерства у

| Прва фаза: Будућност | Друга фаза: Будућност |
|--|--|
| 1. Ауторитаран лидерски утицај | 1. Тренерски стил лидерства |
| 2. Стварање визије | 2. Развој структуре подршке |
| 3. Одређивање захтева процеса | 3. Развој мисије |
| 4. Одређивање захтева опреме | 4. Потребна средства |
| 5. Едукација | 5. Приказивање капацитета процеса |
| 6. Комуникација | 6. Развијање и едукација тренинга |
| 7. Процес контроле и ревизије | 7. Стварање компатибилног окружења |
| 8. Одређивање кључних организационих перформанси | 8. Комуницирање визије |
| Трећа фаза: Посвећеност | Четврта фаза: Власништво |
| 1. Партиципативно лидерство | 1. Делегирајуће лидерство |
| 2. Развој циљева и привржености | 2. Развијање снага за осамостаљивање |
| 3. Промовисање промена | 3. Подстицање тимског рада |
| 4. Развој тимова | 4. Препознавање позитивних ефеката имплементације концепта квалитета |
| 5. Развој система препознавања | 5. Награђивање појединаца |
| 6. Решавање проблема | 6. Комуникација |
| 7. Имплементација сугестија | 7. Процес контроле и ревизије |
| 8. Јачање квалитетних веза са окружењем | 8. Подела бенифиција |

Извор: Ибид, стр. А-10.

Директива и тренинг су фазе у припреми и спровођењу програма квалитета и иницијална су фаза апликације у којој чланови организације преко моћи позиције, личних знања и позорности обезбеђују високу подршку у напорима осталих организационих чланова да се оспособе за извршавање обавеза. Исти стил руковођења примењује се и код тренинга где се личним ауторитетом, чланови организације усмеравају на ригидну комуникацију и прихватање система квалитета. У партиципацији више нема директиве, па се имплементација квалитета као сложен процес условљен различитим факторима, одвија уз добру процену датих услова и квалитетну припрему за све нивое предузећа

³⁵¹ Арсовски, С., (2013), *Синергијски ефекат процеса менаџмента и лидерства*, 40. Национална конференција о квалитету FQ 2013, Београд, стр. А-9.

и запослене. Са друге стране, захтева се спремност лидера да индетификује прогрес на путу управљања укупним квалитетом.³⁵²

3.2.2. Поступање лидера при раду у различитим фазама примене квалитета у организацији

Поступање лидера у различитим фазама имплементације укупног квалитета производаорганизације подразумева различите лидерске стилове. У том процесу кључна су неколико корака, међуповезана и условљена. На слици 5.1 приказан је процес примене квалитета и одговарајућих лидерских стилова.

Слика 5.1: Кључне тачке примене лидерских стилова у имплементацији квалитета у организацији



Извор: Арсовски, С., (2013), *Синергијски ефекат процеса менаџмента и лидерства*, 40. Национална конференција о квалитету FQ 2013, Београд, стр. А-9.

У првој фази примене потребно је да лидери директивама иницирају примену квалитета³⁵³ и да преузму одговорност за промене. Све промене треба ускладити са крајњим циљем - сатисфакцијом потрошача.

У другој фази ваља укључити све запослене у процес увођења, одржавања и унапређења квалитета. Кључну ролу имају тимови за квалитет који покривају све организационе целине и активности на различитим нивоима организације.³⁵⁴ Важно је уочити захтеве потрошача развојем мисије и обезбедити да се индетификовани циљеви остваре обезбеђењем унапређења квалитета производа и услуга, развојем структуре за подршку TQM.³⁵⁵

³⁵² Стефановић, Н. и Стефановић, Ж. (2007), *Лидерство и квалитет*, Машински факултет, Крагујевац, стр. 166.

³⁵³ Daft, R., (2010), *Leadership Experience*, South-Western College Pub.

³⁵⁴ Стефановић, Н. и др., (2007), *Лидерство и квалитет*, Маш. факултет, Крагујевац, стр. 168.

³⁵⁵ Арсовски, С., (2013), *Синергијски ефекат процеса менаџмента и лидерства*, 40. Национална конференција о квалитету FQ2013, Београд, стр. А-10.

Трећа фаза у процесу примене одговарајућих стилова представља посвећеност. Лидер развија партиципативно учешће запослених стварајући ентузијазам одрживих следбеника, услове за тимски рад, имплементацију предлога и сугестија и одговарајући систем стимулативних мера. У овој фази долази до промене културе и вредносних елемената организације која се ствара.

У четвртој фази се делегирају задаци сарадницима кроз осамостаљивање појединаца (подељено вођство). Лидери на ефикасан начин, користећи теорију и праксу, и нове методе препознавања постигнутог квалитета остварују своју харизматску, односно трансформациону улогу у потпуности.³⁵⁶

У овим фазама водеће улоге и кључне компоненте TQM-а постају квалитет процеса и позиције.³⁵⁷ Такође, долази до изражаја разлика између лидера и менаџера, као резултат децентрализације и деформализације у процесу управљања. Организациона структура је мекша и већ је прилагођена промени у начину гледања на квалитет и његову улогу у организацији.

На слици 5.2. представљена је пирамида успостављања система квалитета у организацији. Њу чине радници и потреба за квалитетом производа и услуга, и она је услов успешног тржишног наступа. Успех се може остварити само укључивањем лидерског врха у процес идентификације и задовољења потреба купаца. Оперативни менаџмент, као што је речено реализује укупни квалитет који је персонализован у лидерској функцији на врху пирамиде.³⁵⁸



Слика 5.2: Релација стратегијског менаџмента квалитетом и менаџмента квалитетом у компанији
Извор: Ибид, стр. А-11.

Избор лидерских стилова опредељује већи број разних фактора, чији се интензитет и утицај мења у складу са карактером промена у организацији. У процесу имплементације концепта квалитета долази до усклађивања појединих фаза и лидерских стилова, што има за последицу ефикасну примену TQM-а у различитим организацијама, са различитим продукционим програмима, технолошким потенцијалима, опсегом производње.

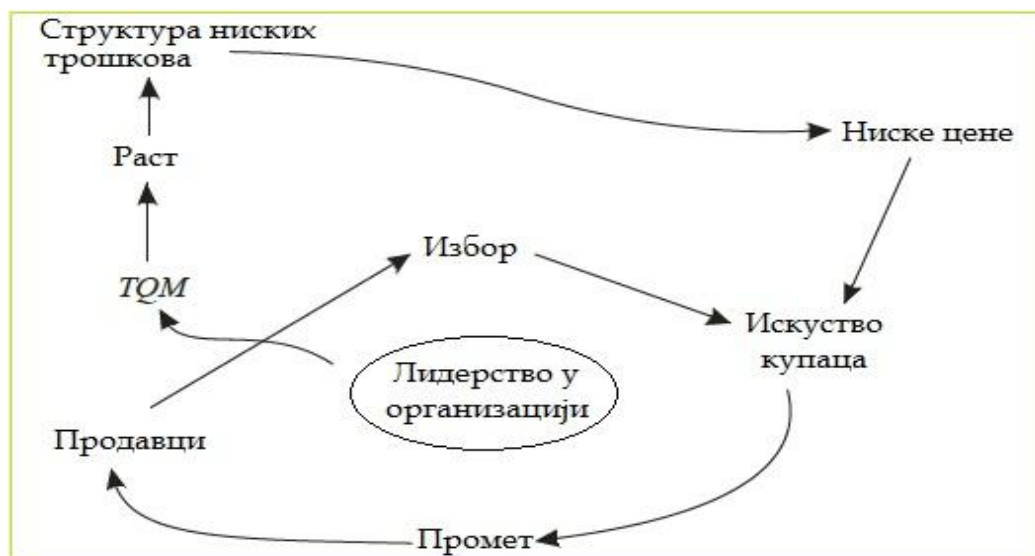
Применом система квалитета кроз све наведене фазе, лидер у организацији је у стању да обезбеди укупни раст, смањење трошкова пословања и цене

³⁵⁶ Yukl, G., (2010), *Leadership In Organization*, Pre ntice Hall, New York

³⁵⁷ Johnson R., (1993), *TQM:Leadership for the Quality Transformation*, ASQS Quality Press.

³⁵⁸ Juran, J., (1989), *Juran on Leadership for Quality*, The Free Press, Maxwell Macmillan, Toronto.

производа и услуга, повећавајући перформансе уз истовремено увећање задовољства потрошача. На слици 5.3. представљен је један од могућих модела који укључује вишеслојност имплементације TQM-а.



Слика 5.3. Утицај лидерства у TQM-у и раст организације кроз задовољство купаца.
Извор: Ибидем, стр. 11.

Дакле, потреба организације да испуни очекивања различитих купаца/потрошача за робом, захтева примену концепта квалитета, без кога нема успеха у бизнису. Том процесу прилагођена је и примена адекватних лидерских стилова, условљена организационим потребама, одговорности и развоја.

3.3. Знање у савременим организацијама као извор конкурентности и менаџмент знања

Организације у дигиталној економији своју конкурентску предност на тржишту све више базирају на знању, на преимућству са интелектуалног аспекта, а све са мање на поседовању природних ресурса. Реч је о флуиданом миксу искуства, сврховитих информација и стручних спознаја које су структурирани и имају вредност. Генерише се из информација на начин као што се оне генеришу из систематизованих података,³⁵⁹ разматрањем, поређењем, повезивањем и узрочно-последичном везом. Тежња ОВП јесте да знање преточи у високе перформансе, радећи на његовом трансферу из апстрактне сфере ка вредности знања на мерљив ниво. Само знање подстиче на деловање, а главни проблем је како трансформисати знање у непрекидан динамички ресурс³⁶⁰.

Претпоставка је да се знањем, у својим експлицитним манифестацијама, може и мора управљати. Могућност управљања знањем постаје све важније у економији знања (*knowledge economy*). Управљање знањем битно је колико и управљање осталом имовином компаније, а кључни циљ управљања јесте да се знање кодификује и пренесе и примени на све потребне процесе.

³⁵⁹ Stojanovic, N., Lj. Stojanovic: *A Change-Aware Framework for the Knowledge Management in eGovernment*. EGOV (Workshops and Posters) 2005: 3-10;

³⁶⁰ <http://www.skladistenje.com/upravljanje-znanjem/>, 14.05. 2016;

Област управљања знањем је комплексна и динамична и обухвата менаџмент, технологију, циљеве, стратегију и људске потенцијале уопште.³⁶¹

Менаџмент знања (*knowledge management - КМ*) подразумева усвајање колективног знања ради постизања пословне сврхе организације. Укључује систематско формирање, обнављање и примену са циљем максимизације перформанси фирме.³⁶² Ради се о `систематском процесу тражења, идентификације, генерисања, систематизације, чувања, коришћења и предаје информација и знања, које запослени могу стварати, усавршавати и користити ради стварања конкурентских предности`.³⁶³

Укратко, менаџмент знања је процес кроз који организација генерише вредност своје интелектуалне имовине базиране на знању.³⁶⁴ У теорији се говори о два основна облика знања: опипљивом, отвореном или експлицитном (*explicit*) и скривеном, неопипљивом или имплицитном (*tacit*) знању.³⁶⁵ Експлицитно је оно знање које је изражено формалним и систематским језиком и користити се у форми података, научних формула, спецификација, и сл. Имплицитно знање је дубоко персонализовано и тешко га је формализовати.

Везивно прикушљање и употреба знања у циљу генерисања нових идеја постиже се стварањем одговарајућег окружења у којем употреба нових ИСТ знатно олакшава савладавање тог проблема.³⁶⁶ Концепт менаџмента знањем је у директној вези са организационим успехом и подразумева јединство људи, технологије, процеса и њихове увезаности.³⁶⁷ Савремена организација све пословне процесе пос-матра као процесе знања.³⁶⁸

Једина одржива предност савремене организације произилази из онога шта зна, колико ефикасно користи оно што зна и колико брзо стиче и користи ново знање.³⁶⁹ Знање и јесте оно по чему се једна организација разликује од друге. Уколико конкурент и достигне цену и квалитет организације богате знањем, за то време она је већ искорачила један корак по питању инвентивности, квалитета, квантитета, цене, перформанси итд.

Цена имплементације управљања знањем је висока, али се приближан износ новчаних средства потроши и на незнање, лоше одлуке, понављање

³⁶¹ Suresh, R, *Knowledge management - An Overview*, стр. 11-17,

http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf

online<http://www.knowledgeboard.com/library/km_an_overview.pdf>, 18.02.2016, стр. 3-5;

³⁶² Ђорђевић, Ј.; Бољановић. (2009), *Менаџмент знања*, Дата Статус, Београд, стр. 23. 147.

³⁶³ Frappaolo, C. (2002), *Knowledge management*, Capstone Publishing, Oxford UK, стр. 10-14;

³⁶⁴ Santosus, M.; Surmacz, J., (2008), *ABC of Knowledge Management*, Journal of Management, стр. 82.

³⁶⁵ Ikujiro N. et.al., (2000), *A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, University of Michigan Press, стр. 65.

³⁶⁶ Turban, E. – Aronson, J. E. - Ting-Peng, L. (2005), *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Pearso Prentice Hall, стр. 108-109.

³⁶⁷ Машић, Б. и Ђорђевић-Бољановић, Ј. *Лидерство и менаџмент знања у функцији креирања конкурентске предности*, www.scribd.com, 18.1.2016.

³⁶⁸ Macintosh, A., (1995), *Position Paper on Knowledge Management*, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburg, стр. 139.

³⁶⁹ Davenport, T.; Prusak, L. (2000), *Working Knowledge, How organizations Manage What They Know*, Harvard Business School, стр. 15.

процеса ради исправљања лоше урађеног, решавање рекламације купаца итд. Профит се губи чак и када добро урађен посао није био још бољи.³⁷⁰

За адекватно управљање знањем поред информација које су његов конститутивни елемент, преносивост знања је можда његова најзначајнија карактеристика.³⁷¹ Трансфер знања представља његов пренос преко организационих граница, унутар и изван организације. Само преношење знања није једноставна дифузија, већ његово планирано дељење. То је комплексан процес који обухвата субјекте који су укључени у овај процес и атрибуте самог знања.

Менаџмент знањем је пословна филозофија, која означава процес који организацији помаже да пронађе, селекује, организује трансформише и рашири важне информације и вештине неопходне за активности као што су решавање проблема, динамичко учење, стратешко планирање и доношење одлука.³⁷² Бесмислено је у организацији имати запослене са доста знања, који нису способни да са њиме ништа ураде. Управљање знањем мора зато да обезбеди да се у организацији и њеном окружењу:³⁷³

- мобилишу и спајају скривена знања и конвертују у шире доступна,
- идентификују недостајућа и развијају нова знања,
- негује култура експериментисања и учења,
- процеси учења рефлектују и евалуирају и кодификују нова знања.

Наведеним активностима управљања знањем заједничко је повезивање иновативности и креативности људи у организацији уз помоћ нових ИТ.³⁷⁴ Уосталом, знање је једини ресурс који се дељењем не смањује, него увећава, па је дељење знања утолико важније. Дуер-ова³⁷⁵ истраживања су показала да управљање знањем од стране компанија повећава стручност људских ресурса и задовољство њихових клијената, подржава е-бизнис, скраћује време развоја производа и увећава укупне перформансе.

Да би управљање знањем било успешно имплементирано, организација мора да поседује квалитетно и посвећено лидерство, које ће спровести предвиђене промене. Потребно је лидерско управљање³⁷⁶ које је у стању да планира све ресурсе и превазиђе све могуће препреке, да својим вођењем креира стимулативну, учећу и предузетничку културу, отворену за промене и изазове.

³⁷⁰ Ровчанин, А. и Матарација, А. (2012), *Управљање знањем кроз примјену алата пословне интелигенције*, Београд стр. 507;

³⁷¹ Cummings, J. (2001), *Knowledge Transfer Across R&D Units: An Empirical Investigation of The Factors Affecting Successful Knowledge Transfer across Intra and Inter Organizational Units*, George Washington University, стр. 75.

³⁷² Shures H., (2002), *Knowledge management the road ahead for success*, PSG Institute of Management, Articles. PSG Institute of Management, стр. 58.

³⁷³ Мишић, Р., (2015), *Улога лидера у појединим фазама процеса управљања знањем*, Економика, 56 (4), стр. 48-3.

³⁷⁴ Буричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ., (2014), *Менаџмент и стратегија*, Економски факултет, Београд, стр. 639.

³⁷⁵ Dyer, McDonough, (2001), *Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success*.
www.ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumbe

³⁷⁶ Shures H. (2002), *Knowledge management: The road ahead for success*, PSG Institute of Management, Articles. PSG Institute of Management, стр. 58.

3.3.1. Утицај лидерства на програм менаџмента знања у организацији

Савремени теоретичари и практичари из области менаџмента, попут Davenporta и Prusaka, Skyrma и Amidona, Ginsberga, Bixlera и Probst³⁷⁷ издвајају лидерство као примарни фактор утицаја на успешност програма менаџмента знања. Наглашавају упечатљиву везу између ова два феномена и сматрају да је улога лидера у успешности примене менаџмента знања кључна. И саму природу концепта менаџмента знања поједини аутори разликују од осталих стратегијских концепата управо по одважности и самопоуздању лидера знања (*knowledge leader*). С обзиром на сложеност бизнис средине, убрзаног и константног развоја технологије са правом се може закључити да је улога, способност и одговорност лидера од виталног значаја за пословање организација данас.

Како би се одредио потенцијал неке организације за постизање конкурентске предности Porter³⁷⁸, сматра да је нужна анализа за сваку од примарних компоненти тзв. ланца вредности. Све активности предузимају се у циљу прављења моста између стратегијске формулације и имплементације.

Porter-ов ланац вредности послужио је као иницијација за детаљнију теоријску анализу тзв. модела ланца знања (*knowledge chain model*).³⁷⁹ Сврха модела јесте да омогући прецизније анализирање положаја и утицаја лидерства на ефективност програма менаџмента знања. Модел полази од премисе да су способност организације да учи и успешност њених пројеката, кључне компоненте организационог успеха и постизања конкурентске предности. У примарне активности у моделу ланца вредности које су исте за целу организацију и које спадају под надлежност директора знања су:³⁸⁰

- *аквизиција знања* (стицање знања из екстерних извора и предузимање активности да то знање постане подобно за каснију употребу),
- *селекција знања* (селекција потребног знања из интерних ресурса и активности да се то знање учини подобним за каснију употребу),
- *стварање знања* (откривањем новог или добијањем од постојећег знања)
- *интернализација знања* (ажурирање организационих извора знања слањем и чувањем стеченог, селектованог или створеног знања) и
- *екстернализација знања* (уграђивање знања у организационе аутпуте ради слања знања у окружење).

Лидерство знања од свих секундарних активности менаџмента знања има кључну позицију. Оно даје тон организационој култури и фокусира се на координацију, контролу и мерење резултата организације. Оно створа услове за постизање плодног менаџмента знања, кроз све активности.³⁸¹

³⁷⁷ <https://www.scribd.com/document/168163680/Liderstvo-i-Menadzment-Znanja-u-Funkciji-Kreiranja-Konkurentске-Prednosti>

³⁷⁸ Porter, M., (2007), *Конкурентска предност - Остваривање и очување врхунских пословних резултата*, Asse, Нови Сад, стр. 51-59.

³⁷⁹ Holsapple, C.W., Singh, M. (2003), *The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in Handbook on Knowledge Management*, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, стр. 220-245.

³⁸⁰ Машић, Б.и Ђорђевић-Бољановић, Ј., *Лидерство и менаџмент знања у функцији креирања конкурентске предности*, доступно на: www.scribd.com, 7.4.2016.

³⁸¹ Holsapple, C.W., Singh, M. (2003), *The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in Handbook on Knowledge Management*, Holsapple, C.W. (ed.), Springer, стр. 244.

Cavaleri и Sharon на примерима успешних компанија, тзв. корпоративних лидера (*BMW, Sony, Toyota, Intel*, итд.)³⁸², наводе атрибуте лидерства знања и његову везу са менаџментом знања. Неке од ових компанија, постале су и нешто више од компанија које користе менаџмент знања, трансформишући се у организације засноване на знању (*KBO-Knowledge Based Organizations*). Лидери у оваквим компанијама не теже да управљају знањем унутар својих граница, већ траже начин да искусно и на знању заснованим начинима управљају.

Менаџмент знања је велики изазов за савремене лидере. Ефикасност и успех програма менаџмента знања зависи првенствено од става лидера по том питању. Ако лидери организација, што је мала вероватноћа, не увиде значај програма менаџмента знања и могуће бенефите од њега, програм ће доживети неуспех. Само у сарадњи са осталим активностима менаџмента знања лидерство може допринети успеху овог програма.

Да би лидерство постало фактор који поспешује програм менаџмента знања мора да разреши једну важну дилему у лидерству, а то је сам начин управљања радницима знања. Још је Макијавели поставио питање да ли је за лидера боље да буде вољен или да га се следбеници плаше. Закључио је да уколико лидер не може да буде обоје (а само неколицина њих то може), онда је много ефикасније ово друго - да га се следбеници плаше.³⁸³

Лидер мора да креира организациону културу у којој ће различити људи у различитим тренуцима, а у зависности од захтева окружења, њихових стремљења, способности, вештина и праваца иновације, изаћи на чело групе и водити је у правцу у коме је потребно.³⁸⁴ Ово је начин, да радници знања у потпуности добу до изражаја, да користи од програма менаџмента знања постану видљиви. Бити успешан лидер у менаџменту знања представља велики изазов за савремене лидере, а имати доброг лидера на врху организације знања, питање је од круцијалног значаја за успешност програма знања.³⁸⁵

3.3.2. Улога и важност лидера у економији знања

Економија знања се ствара и шири коришћењем знања као јединственог, неограниченог и самосталног фактора производње, којег је немогуће супституисати другим ресурсима.³⁸⁶ Пословање организација у економији знања је умерено на стварање високих перформанси.

Лидери у дигиталној економији се налазе пред великим искушењима. Суочени су са задатком вођења организације у којој је: приоритет проток знања; грађење односа са клијентима који се претвара у стратешко партнерство које ствара заједничка решења и у коме је проток знања двостран; запо-

³⁸² Машић, Б.и Ђорђевић-Бољановић, Ј., *Лидерство и менаџмент знања у функцији креирања конкурентске предности*, доступно на: www.scribd.com, 7.4.2016.

³⁸³ Snook. S. A., (2008), *Love and Fear and the Modern Boss*, Harvard Business Review, Leadership & Strategy for the Twenty - First Strategy, januar, стр. 16.

³⁸⁴ Hill, L.A., (2008), *Where Will We Find Tomorrow's Leaders?*, Harvard Business Review Leadership & Strategy for the Twenty-First Strategy, januar., стр. 123-129.

³⁸⁵ Машић, Б.и Ђорђевић-Бољановић, Ј., *Лидерство и менаџмент знања у функцији креирања конкурентске предности*, доступно на: www.scribd.com, 7.4.2016.

³⁸⁶ <https://www.google.rs/#q=ekonomija+znanja>15.05.2016.

слени су укључени у програм менаџмента знања и знају више о техничкој основи пословања, ближи су клијентима и најпродуктивнији су фактор оваквих организација; радници знања најбоље функционишу у креативном хаосу и у условима у којима је организациона хијерархија ирелевантна; покретачка снага организације је контрола тока информација и она је подређена Интернету и интерној мрежи; основа дељења знања међу запосленима је поверење; канцеларије не представљају симбол моћи, а значај неформалне комуникације се максимално наглашава. Вођење овакве организације веома је тежак, одговоран и изазован задатак за лидере.

Лидери у оваквом пословном окружењу морају бити спремни да брзо реагују на промене, које се долазе под утицајем информација, идеја и знања.

3.3.3 Лидер и лидерство знања за организацију високих перформанси

Већине аутора сагласна је да је за ОВП која иде у правцу стратегије знања и примене програма менаџмента знања, кључно питање стварање културе која ће подржати сарадњу и поверење. Знање је иницијални ресурс савременог бизниса и средство за постизање конкурентске предности ОВП.

У пракси се сусрећу лидери знања са различито одређеним пословима, радним задацима и местом у организационој структури.³⁸⁷ Тако нпр. инжењер знања (*knowledge engineer*) је врста лидера³⁸⁸ која се јавља у организацијама које имају процедуралан приступ менаџменту знања. Његов задатак је да експлицитно знање претвори у инструкције, програмске системе и кодификоване апликације, чиме се смањује постојеће знање. Овако постављена функције лидера знања има лошу страну, јер детаљна кодификација³⁸⁹ знања успорава промену када окружење то захтева. Аналитичар знања (*knowledge analyst*) је одговоран за сакупљање, и ширење знања, углавном по захтеву. Ова врста лидера спроводи своју функцију на начин што постаје складиште најбоље праксе, па одласком лидера из организације постоји опасност да оде и најбоља пракса. Менаџер знања (*knowledge manager*) има улогу надзорника. Даје најбоље резултате у организацијама које верује да је знање резултат њених запослених. Менаџер знања је одговоран за координирање напора инжењера, архитеката и аналитичара. Директор знања (*chief knowledge officer*) је хијерархијски приступ управљању знања. Одговоран је за обезбеђивање широке координације свих лидера знања. Успешност улоге лидера знања, тражи културу дељења знања. Врста лидера управник знања (*knowledge steward*) је слична менаџеру знања.

Независно од тога о којој роли се ради, неспорно је да лидер³⁹⁰ знања има велику улогу у постизању успешности програма менаџмента знања у органи-

³⁸⁷ Машић, Б.и Ђорђевић-Бољановић, Ј., *Лидерство и менаџмент знања у функцији креирања конкурентске предности*, доступно на: www.scribd.com, 7.4.2016.

³⁸⁸ Emison, G. A., (2011), *Transformative Leadership for Engineering in a Time of Complexity*, Leadership & Management in Engineering, April, Vol. 11, Issue 2, стр. 97-102.

³⁸⁹ Кодификовано знање представља забележено систематизовано знање тако да се може чувати, читати и преносити, односно размењивати.

³⁹⁰ *The Ten Key Competencies of High Performers and Next Generations Leaders*. Доступно на: Web site: <http://terrymurrayblog.com/2013/01/10/the-ten-dy-competencies-high-performers-next-gen-leaders>.

зацији. Која од наведених улога највише одговара организацији, зависиће од бројних фактора, као што су спремност и подршка лидерству знања, пријемчивост културе управљања знањем у организацији и сл.

Савремени лидери³⁹¹ су они који се не боје темпа промена, који су спремни за стално учење, који знају да ефикасан менаџмент није ствар поседовања знања, већ знати како га употребити. Без обзира што је лидерство више уметност³⁹² него наука, неопходно је тражити одговарајућу меру која ће омогућити да се квантификује принос од успешног лидерства (*return - on - leadership ROL*). У том смислу, издвајају се седам подручја који чине лидера знања успешним, тзв. `7C` лидерства знања:³⁹³ 1. Лидерство знања је питање контекста (*context*). 2. Лидерство знања је питање компетенције (*competence*). 3. Лидерство знања је питање културе (*culture*). Неопходно је да лидери познају традицију и наслеђе и да знају да прилично свога времена менаџери/лидери³⁹⁴ треба да посвете визији која представља извор пословања ОВП. 4. Лидерство знања је питање заједнице (*communities*). 5. Лидерство знања је питање конверзације и заједничког језика (*conversations, common language*). 6. Лидерство знања је питање комуникација (*communications*). 7. Лидерство знања је питање тренинга (*coaching*).

3.3.4. Синергија менаџмента знања и лидерства у функцији креирања одрживе конкурентности организације

Извор конкурентске предности организације не лежи у самом знању које она поседује, већ у процесу управљања знањем који негује.³⁹⁵ Очигледно је да се `разлика између организације будућности и њене данашње верзије неће састојати у томе шта се и којом опремом производи, већ ко ће производити, како ће они производити, шта ће их мотивисати на рад и шта ће им рад значити.`³⁹⁶

Управљање знањем³⁹⁷ комбинује пословне процесе, подршку ИТ-а и креативност појединаца. Иновативност као способност спровођења идеје у конкретне производе указује да је она срж будућег планирања. У синергији са менаџмент знањем иновативност доводи до стварања иновација које су у средишту процеса, тј. повезују све друго. Улагање у знање и креативност је `најunosније инвестиционо улагање у друштвени капитал.`³⁹⁸ То је једини пут за излазак из економске рецесије, из транзиције у којој се налази српска привре-

³⁹¹ Amindon D., Macnamara D., *7 Cs of Knowledge Leadership: Innovating our Future*, Available on Web site www.enovation.com

³⁹² Cavaleri, S., Seivert, S., Lee, W.L., (2005), *Knowledge Leadership. The Art and Science of the Knowledge - based Organization*, Elsevier, стр. 6.

³⁹³ Amidon, D.M., Macnamara, D., *7 Cs of Knowledge Leadership: Innovating our Future*, доступно на Web site: www.entovation.com.

³⁹⁴ PwC: *16th Annual Global CEO Survey: Challenge. A time for extraordinary leadership 2013*, доступно на: Web site: <http://www.pwc.com/gx/en/rs-management-services/assets/ceosurvey-talent-challenge-2016.pdf>.

³⁹⁵ <http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=684> (21.3.2016.)

³⁹⁶ Harris, R, (1993), *The New Paradigm of Business*, Pedigree Books, pp. 124;

³⁹⁷ Award, M., & Ghaziri, M. (2004), *Knowledge Management*, Pearson Education/International Prentice Hall, New Jersey

³⁹⁸ Castells, M. (2000), *Информацијско доба: Економија, друштво и култура: Успон умреженог друштва*, Голден маркетинг, Загреб, стр. 37;

да и друштво. Оно обезбеђује и нова радна места, па има користи и на ширем националном плану.

Разумевање покретачког духа ОВП-а налази се у иновативности. У информационом начину њеног развоја посебно је снажно деловање знања управо на само знање, као главног извора продуктивности.³⁹⁹ Знање је несумњиви стратедијски циљ, извор конкурентске доминантности и услов опстанка ОПВ на тржишту. Лидерство је тај додатни извор одрживе конкурентске предности, јер његова ефективност омогућава успешнију примену организационе стратегије и супериорније организационе перформансе.

Ово је век дигиталне економије⁴⁰⁰ у коме комбиновањем разних дисциплина, нових правила рада, мењањем опција пословања и редефинисањем вредности организације уз адекватно управљање токовима знања може да допринесе увећању вредности и конкурентности, унапређивањем његове ефикасности и иновативности.⁴⁰¹

Коначно, да би наше организације усвојиле лидерски концепт пословања, неопходно је да се оснаже са великим бројем димензија које креирају конкурентску предност. Од кључних стубова који формирају базу конкурентских предности требало би укључити:⁴⁰²

- фокусирање на потрошача,
- стално унапређивање пословних процеса,
- коришћење флексибилне или виртуелне организације,
- креативне људске ресурсе,
- технолошко-комуникациону подршку и отвореност према окружењу
- самоефективност, климу једнакости и културно разумевање.

У крајњем, без обира на оквирну политику државе, само организације су те које креирају и унапређују конкурентску предност. У привреди у транзицији као што је наша могу да се нађу организације које грабе свој развој користећи напредна знања и иновације. Укратко, неразвијеним земљама као узор могу да послуже ОВП и њихова знања и технологије које су већ развијене у напредним земљама.

4. Изазови прилагођавања домаћих организација промењеним конкурентским условима на тржишту

Растућа комплексност услова бизниса убрзава раст бројних интерактивних веза и односа организације и окружења, мењајући услове на тржишту што отежава њено понашање и функционисање. Како ће домаћа организација бити

³⁹⁹ Машин Б. и Ђорђевић-Бољановић, Ј., (2008), *Менаџмент знања: Концепт за креирање конкурентске предности у новој економији*, Montenegrin Journal of Economics, 3(6), стр. 101-108.

⁴⁰⁰ Turban, E., Mclean, E., Wetherbe, J., (2003), *Информациона технологија за менаџмент-трансформисање пословања у дигиталну економију*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, стр. 80-81.

⁴⁰¹ Tisen, R., Andriesen, D., Lekan Depre, F. (2006), *Дивиденда знања - стварање компанија са високим учинком кроз управљање знањем као вредношћу*, стр. 47;

⁴⁰² Luthans, F., Hodgetts, R. M., Lee S. M., (1994) *New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class*, New York, Organizational Dynamics, стр. 15.

конципирана одређује динамизам тржишних услова, који намеће потребу сталног преиспитивања постављених циљева, и како се они могу остварити.⁴⁰³

Растућа међународна конкуренција и процеси унитаризације намећу домаћим организацијама прилагођавање таквим условима, ако желе да опстану и побољшају своје позиције на њему. Осим финансијских средстава и нових технологија нашим организацијама највише недостаје знање као ресурс. Решење за унапређење квалитета пословања домаћих организација треба тражити у коришћењу знања, посебно оно из области управљања организацијом.

Информатичка ера указује да развој конкурентности наших фирми мора да отпочне на домаћем тржишту, где су оне изложене насртајима глобалних тржишних предводника. Компарација са конкурентима мора да крене на домаћем тржишту, како би се препознала јасна тржишна позиција домаћих организација и дефинисао план активности за превазилажење јаза конкурентности. Питање недовољне конкурентности српских организација краткотрајно може да се реши применом процеса реинжењеринга, а дуготрајно на бази имплементације концепта система управљања квалитетом, креирањем интегрисаних менаџмент система и у коначном преласком на пословање организације у потпуности засноване на лидерском приступу. Систем управљања квалитетом јесте систем менаџмента којим се, са аспекта квалитета, води предузеће и њиме управља. Серија међународних ISO стандарда је превасходно оријентисана на задовољење захтева клијената као једног од елементарних предуслова сталног унапређивања квалитета пословања.

Суочени са изазовима прилагођавања условима тржишта као и захтевима клијената и других интересних група, код наших организација јавља се потреба за уређењем пословних процеса и интеграцијом система менаџмента у циљу побољшања пословних перформанси и постепеног остваривања конкурентске предности. Интегрисани систем менаџмента (*Integrated Management System - IMS*) гради систем менаџмента квалитетом, заштитом животне средине и здрављем и безбедношћу на раду.⁴⁰⁴ Јасно је да реализован и одржаван интегрисани систем менаџмента представља услов опстанка наших организација на тржишту, и уједно један од најозбиљнијих начина за постизање конкурентске способности у међународном окружењу. Тим пре, јер омогућује скраћивање времена потребног за постизање елемената пословне изврности, што ствара услове да организације из мање развијених/ транзиционих земаља као што је наша, поштујући захтеве поменутих међународних стандарда креирају пословни систем који ће им омогућити успешно присуство на тржишту. Укратко, унапређење знања менаџера и укључивање лидерства и експертских тимова домаћих фирми представља најбољи начин за унапређење конкурентности.

Наравно, различите организације могу да креирају конкурентску предност из многобројних извора. Треба само разумети да су конкурентске предности релативне, а не апсолутне. Срж сваке организације како истиче Drucker

⁴⁰³ Божиловић, С. и В. Милетић, *Стратегије одрживог пословног раста предузећа у условима кризе*, Економика, Ниш, vol. 56, бр. 3/2014. стр. 47-9.

⁴⁰⁴ Adelsberger, Z, P., (2014), *Интеграција система управљања према анексу SL*, Квалитет, Београд, бр. 1-2, стр. 48.

представља маркетинг и иновирање⁴⁰⁵ које се односи на обезбеђивање економских задовољстава. Зато, није само довољно да домаћа организација понуди неки производ или услугу тржишту. Она мора да нуди боље производе и услуге од ривала. Најпродуктивнија иновација,⁴⁰⁶ у ствари, је различит производ који ствара нову могућност за задовољење потреба, а не само унапређење.

У наведеном контексту, најчешћи проблеми који су присутни у домаћем пословном амбијенту када је у питању тржишни развој јесу:

- неусвајање маркетинг логике и неадекватно тумачење маркетинга,
- несхватање интегралног маркетинг концепта,
- неадекватно третирање инвестирања у развој тржишта,
- спорост усвајања нових трендова, метода и техника менаџмента.
- проблеми организационе структуре,

Маркетинг⁴⁰⁷ се мора тумачити као пословна филозофија у којој он уједињује, усклађује рад и усмерава активност организације на идентификацији и антиципирању и задовољавању потреба и захтева клијената.

Кључни проблем недовољне тржишне успешности пословања наших организација јесте низак ниво продуктивности рада, неадекватан однос цена - квалитет производа/услуга. Треба рећи да наша мала и средња предузећа још увек недовољно примењују систем менаџмента квалитета што значајно утиче на њихову конкурентност, како на домаћем, тако и на међународном тржишту. Без обзира на тренд раста броја организација које имају уведен систем менаџмента квалитетом и развој покрета за квалитет у домаћој привреди, генерално гледано резултати још увек нису задовољавајући.

Реалност међународног тржишта и пословног окружења утиче да руководиоци наших организација схватају потребу и постају све заинтересованији за инвестирање у имплементацију ISO 9000:2000: Међутим, доста касне, јер је конкуренција изразита и етаблирала се на тржишту, па је тешко пронаћи своју `нишу`. Свакако, у промовисању међународних стандарда пословања у функцији подизања нивоа конкурентности, осим државе и њених институција важну улогу имају лидери организација са својом иницијативом.

5. Претпоставке за јачање конкурентских способности домаћих организација

Пословање домаће организације мора бити усмерено ка прецизно дефинисаном и достижном циљу. Циљ је увек постизање довољне, одрживе конкурентске предности која ће омогућити организацији да испуни своју сврху. Избор циља мора да базира на доступним ресурсима и постојећој конкуренцији.

При оцењивању конкурентске способности српских организација поред тржишног учешћа потребно је узети у обзир и друге индикаторе: као радну снагу, односи са властима, располагање енергијама, сировинама и др. Такође,

⁴⁰⁵ Drucker, P. (2003) *Мој поглед на менаџмент*, Адиджес, Нови Сад

⁴⁰⁶ Цветановић, С. и И. Новаковић., (2015), *Иновативност и одржива конкурентност*, Филозофски факултет, Ниш, стр. 17.

⁴⁰⁷ Kotler, F., Vong, V., Sonders., G. Armstrong, (2007), *Принципи маркетинга*, Мате, Београд

знање и иновационе процесе ваља идентификовати на нивоу делатности и на нивоу организације, као комплементарне али и као конкурентске обавезе.

Идентификовање сетова догађаја у будућности може бити предност на којима се може градити конкурентска доминантност. Нови производи и технологије треба да буду ослонац организацијама и њеном лидерству у дефинисању развојних опција чиме би се остварило јединство концентрације капацитета, средстава и кадрова, што је и услов стварања новог квалитета према окружењу. Мреже и алијансе морају добити на значају у наступима на ино-тржишту.

Уз одговарајуће реконструкције и трансформације пословог окружења могуће је повећање ефикасности постојећег производног потенцијала организација, кроз увођење нових технологија, путем стварања нових производа.

Развијено међународно тржиште неће моћи да игра улогу стимулатора у нашем транзиционом привредном амбијенту све док не стекне поверење у нове доносиоце одлука. Уколико и када би страни инвеститори директним улагањем у економију наше земље повећали импулс који долази од домаћег тржишта на коме су се као нови самостални агенси етаблирали, тешко би се могли очекивати значајнији ефекти, јер су такви улагачи конкурентни домаћим, још неоспособљеним, и не само да не би увећали укупне импулсе домаћег тржишта него би могли довести и до њиховог смањења потискујући домаће организације као инвеститоре. Тако питање раста организација у нас остаје отворено. Укључивање опција упоредне предности у располагању појединим врстама ресурса, допринеле би формирању новог модела конкурентности. Реоријентација менаџерско/лидерског обрасца у правцу разноврсности и измени скале производње, мора доћи до изражаја у организационој форми и у развоју нове структуре конкурентских односа између фирми.

Трансфер роба и услуга од стране српских организација на спољно тржиште се јавља као сигурна конкурентска варијабла. Чињеница је да се тржиште на овај начин не само проширује из позиције просторних димензија тих организација, већ се стварају основе за њихов даљи раст и истовремено стварају претпоставке за водећом улогом у бранши и на домаћем тржишту. Афирмација на ино-тржишту шири круг тржишних партиципаната домаћих организација, признајући им вредност и подобност за међународну конкурентност.⁴⁰⁸ Али, размена производа и вредности са спољним светом домаћих организација није задовољавајућа. Услед лошег и неочекиваног нивоа кретања конкурентности српских фирми, потребно је редизајнирање динамике културних вредности које се јављају као камен темељац за стратегију реконструкције. Очито је да се ретко која организација сучељава са потребом да изврши неку значајну унутрашњу промену без неког значајног утицаја спољних сила које делују из окружења и које се на њу односе. Међутим, видно заостајање за развијеним светом и неконкурентност на ино-тржишту су довољан сигнал за промене. Ако се успешност српских организација посматра кроз вредност пласмана оутпута у функцији времена онда карактеристике и квалитет оутпута нису добри, а тиме је и конкурентност незадовољавајућа. Разлози за њихово прихватање али и активно повратно деловање налазе се у окружењу и њима самима.

⁴⁰⁸ UNCTAD: External Trade of LDS - Development and Science, Vol. 1/1

VI СТУДИЈА СЛУЧАЈА: УСПЕШНА ПРИМЕНЕ МОДЕЛА ОРГАНИЗАЦИЈЕ БАЗИРАНЕ НА ЛИДЕРСКОМ ПРИСТУПУ - КОМПАНИЈА „ГРАДИТЕЉ ИНЖЕЊЕРИНГ“ Д.О.О. БЕОГРАД

Модел организације високих перформанси примењује се у привредама развијеног западног света, где је и настао и показао се успешним. Лидерски концепт у Србији није нов и непознат и све више се укорењује у нашој пословној пракси. Међутим, још увек има отпора његовом снажнијем ширењу међу домаћим предузећима и предузетницима. За примену овог модела углавном се одлучују они одважнији, који се не плаше промена и који су свесни да ће само брзим реаговањима на промене обезбедити опстанак и развој бизниса.

Традиција, наслеђе и садашње организовање фирми још једна су препрека лидерском приступу и филозофији код нас. Корениције изучавање концепта ОВП у Србији може допринети савладавању могућих отпора у будућности при прихватању лидерског вођења профитних и других предузећа.

Ваља истаћи да у Србији често стварају инфантилну зависност од лидера, очекујући да он преузме сав ризик и одговорност, као и да подређенима обезбеди потпуну заштиту. Увођење модела, захтева прилично консултантског рада и услуга, што доносиоци одлука у организацији не морају да прихвате. Ово тим пре, јер у Србији тржиште консултантских услуга и није толико развијено да би се са сигурношћу могло веровати да ће консултанти бити од очекиване користи за велике организационе промене.

За потпуну примену у нашој пословној пракси неопходна је подробна оцена модела организације базиране на лидерском приступу, у смислу разматрања културних вредности које се усвајају упоређујући их са домаћом националном културом и системима вредности. За успех српског предузећа неопходна је садржајна усаглашеност културе у чијим оквирима се развија и његове вредносне/ историјске специфичности укључујући личност оснивача, као и најважнијих лидера у историји фирме.

Генерално може се рећи да модел ОВП јесте добра основа за размишљање, али исто тако и позив на акцију, коју је између осталих и прихватила компанија „Градитељ инжењеринг“ д.о.о Београд још давне 1968. године, свесна чињенице да она није и чаробно решење за све проблеме са којима се компанија може срести у пословању.

Будући курс домаћих организација, у смислу прихватања лидерског концепта пословања великим делом зависити од тога како ће Србија завршити (извести) транзицију, од увозно оријентисаног привредног раста ка већој зависности инотражње од домаће, и како ће окружење на то реаговати.

1. Настанак и развој компаније „Градитељ инжењеринг“ д.о.о. Београд

Компанија *Градитељ инжењеринг* је друштво са ограниченом одговорношћу, специјализована за изградњу, надзор и пројектовање стамбених и других грађевинских објеката, објеката у систему изградње, те објеката грађевинског инжењеринга. *Градитељ инжењеринг* основана је 1968. године, у функцији ук-

ључивања у токове убрзаног развоја земље у области грађевинарства, спољне и унутрашње трговине. Свој професионализам компанија базира на дугогодишњој и богатој традицији, и може се похвалити убрзаним темпом развоја у складу са најновијом технологијом и техником извођења радова из своје специфичне делатности.

Примарна делатност компаније је изградња стамбених и нестамбених зграда, пројектовање објеката високоградње, архитектонско пројектовање, урбанистичко пројектовање, истраживања и испитивања терена за градњу и њихова консолидација. Специјалност компаније је високоградња и изградња нестамбених објеката, те обављање радова у отежаним условима, који подразумевају различитост локација.

Способностима запослених и техничким могућностима, *Градитељ инжењеринг* гарантује пословност, професионализам и квалитет у складу са важећим стандардима и техничко-технолошким достигнућима. Једно је од првих приватних грађевинских компанија у Србији са преко 180.500м² изграђеног стамбеног и пословног простора. Захваљујући референцама компанија се позиционира у својој области као значајна и међу признатим је фирмама у области високоградње у земљи и иностранству, како по величини тако и по обиму обављених радова. Наиме, већ дуго низ година ова компанија у својству инвеститора, пројектанта и извођача радова успешно гради велики број стамбених, пословних, школских и привредних објеката у земљи и у свету.

Оснивач и лидер организације је проф. др Славко Божиловић, дип. инг. грађевинарства који утврђује основне смернице и правац деловања фирме, визију и циљеве које треба остварити и пословну политику која треба да се води у будућем периоду. У томе му помаже Звонимир Божиловић дипл. инг. грађевинарства, нови лидер компаније и запослени, који партиципирају у управљању обављајући своје активности у интересу компаније.

2. Визија и мисија компаније

Визија компаније *Градитељ-инжењеринг* би се могла дефинисати као `константна тежња, или пре свега, њена одговорност да унапреди све аспекте постојања - социјалне, економске, еколошке, духовне - у свету у коме делају, дајући свој допринос општем побољшању животних услова.` Визија стварања успешне фирме је организација високих перформанси која нуди палету квалитетних производа/ услуга са лидерством на циљаном тржишту - `свето трожство` вредности за потрошаче. Њихова визија се реализује кроз посебне програме и фокус на покровитељство заштите животне средине, активности које директно доприносе друштву и обавезивању ка стварању све веће и значајније додате вредности својих стејкхолдера кроз формирање *Градитељ-инжењеринг-а* у истинску `sustainable development` компанију. Ово је правац који у компанији називају *-Performance with Purpose*.

Амбиције власника, али и запослених су да се задрже све добре карактеристике и да прате и усвајају иновације везане за област делатности којом се фирма *Градитељ-инжењеринг* бави. Жеља им је да континуирано модернизују пословање, јер је стагнација први знак опадања активности. Циљ је да *Градитељ*

инжињеринг постане бренд препознатљив међу пословним партнерма, повећа тржишно учешће и да ужива поверење коначних потрошача својих производа/услуга и свих стејкхолдера. Да би успели у томе, купцима *Градитељ инжињеринг-а* настоје да пружају:

- највиши ниво квалитета производа/услуге,
- увек најновију технологију,
- оптималан однос цена/ квалитет,
- најбољу гаранцију, сервис и техничку подршку,
- увек личну посвећеност,
- разумевање за сваки захтев купца.

Градитељ инжињеринг инспирисан снагом и жељом, знањем и технологијом, ствара нове стандарде у групацији.

Принципална мисија *Градитељ инжињеринг-а* је да буде међу водећим домаћим компанијама на пољу изградње, надзора и пројектовања стамбених и других грађевинских објеката са посебним фокусом на високоградњу и изградњу нестамбених објеката, те обављање радова у отежаним условима, који подразумевају различитост локација. Настојање компаније је да у што већој мери грађификују и валоризују поверење и капитал који у њих улажу њихови стејкхолдери, и да на што потпунији начин допринесу расту и развоју својих запослених, пословних партнера и заједница у којима су присутни, трудећи се да све што раде, раде са интегритетом, часно и поштено.

3. Пословање компаније

Од некада малог привредног субјекта, *Градитељ инжењеринг* се током година развијао у успешну компанију, која је бројала и неколико хиљада запослених. Стручњаци различитих профила компаније учествовали су у пројектовању и извођењу радова на различитим објектима у земљи. Од средине седамдесетих година *Градитељ инжењеринг* прави заокрет ка ОВП - излази на инострано тржиште, углавном у Руску федерацију али и земље западне Европе (Немачка и Француска), где учествује на извођењу специјалистичких радова у грађевинарству, и остварује бројне референце код страних инвеститора.

Почело се са променама. Прво од власника. Запитао се шта су заправо циљеви компаније и схватио да би компанија убрзано расла, не треба он сам да доноси одлуке, већ је видео организацију где запослени преузимају одговорност за свој рад. Почело се и са системом контроле квалитета, кључним системом пословног успеха и конкурентске предности. У функцији даљњег раста 80-тих година компанија је основала зависно друштво *Градитељ инжењеринг - Железник*, са претежно оснивачу сличним доминантним категоријама извођења грађевинских радова - изградња стамбених и нестамбених зграда. Овај начин организовања компаније је функционисао до економске кризе из 2008. године, док је у земљи било већих инвестиционих радова.

Увиђајући потребу за консолидацијом пословања, комбиновањем друштва због предимензионираности за смањено тржиште Србије и ефикаснијег наступа у измењеном тржишном амбијенту, компанија *Градитељ инжењеринг*

врши реорганизацију како би сачувала и упослила кадар и опрему, и обезбедила егзистенцију својих запослених. Ради реализације овог циља, те бољег артикулисања пословних интереса и ефикаснијег одговара тржишним условима привређивања компанија 2012. године реализује стратегију авквизиције *Градитељ инжењеринг-Железник*, као облик изградње снажне унутрашње способности.

Компанија је структурирана на начин да поседује све организационе сегменте потребне за успешну реализацију грађевинске производње (комплетан грађевински инжењеринг - изградња, пројектовање, механизација, комерцијалу; финансијску оперативу).

У компанији поносно истичу, да када клијент жели брз и ефикасан одговор на изражене потребе у пословном домену *Градитељ инжењеринг-а*, она има решење за све што клијенту треба и на време. Услуге компаније могу се добити како на домаћем тако и ино-тржишту, склапањем купопродајних уговора. Употређујући стално производе на тржишту, запослени у *Градитељ инжењерингу* бирају најбоље и пружају пуну гаранцију изврсног квалитета својих производа и услуга.

Глобално окружење континуирано мења услове пословања грађевинских фирми које доживљавају видне трансформације, како у погледу технолошких услова привређивања, тако и у погледу економске мисије у друштву. Свесна промена компанија *Градитељ инжењеринг* настоји да своје циљеве и начин понашања усклади са успехом у остваривању мисије. Егзистенција се одвија у простору и времену у којима делују подстицајни и ограничавајући фактори. Због тога, позиција компаније *Градитељ инжењеринг* стално се релативизује под утицајем фактора из окружења који утичу како на њену величину и организациону структуру, тако и на управљачку функцију и систем везе са средином.

Компанија *Градитељ инжењеринг* је због дешавања из деведестих година запала у кризу. Пад пословања и финансијске стабилности узроковало је смањење инвестиционе активности у земљи и отежано учешће на интернационалним тендерима. То је довело до исцрпљености потенцијала фирме, застаривања технолошке опреме и механизације, одласка дела квалитетних кадрова и слабљења конкурентске позиције на националном тржишту. Организациони и технолошки ниво пословања је на ниском нивоу, а некада развијен сектор лабораторије за истраживање и развој је последњих година запостављен.

Одговарајући на шансе и претње из окружења, компанија користи стратегијски приступ управљању у функцији развојне политике. Очекивања управе су да мисију компаније могу спровести усвајањем одговарајућих дугорочних планова на којима се ради, уз израду конкретних пројеката. Нови/стари менаџмент компаније тражи начин да што брже и креативније прилагоди свој пословни модел новом економском окружењу, и окрене се стратегији иновирања својих грађевинских услуга и технолошких процеса.

Нека размимоилажења се јављају поводом питања на који начин то остварити? Став управе компаније *Градитељ инжењеринг* јесте да фокус буде на проналажење одговора на питање шта то треба другачије урадити да би се оствариле боље перформансе. Лоше би било и замислити да се може настави са пружањем (продавањем) истог производа/услуге, старим и новим клијентима на

исти/ранији начин и по истим ценама. Сигурно је да већу пажњу треба посветити новим захтевима корисника производа и енергетској ефикасности објеката.

Дакле, суштинско питање је: Да ли компанија треба рефлексно да реагује смањивањем ресурса и трошкова у складу са падом прихода, што је у сваком случају неизбежно, или да задржи ресурсе и трошкове на непромењивом нивоу и пронађе нови иновативан начин да се повећају перформансе? Компанија може да преброди актуелну кризу, на начин што ће смањивати трошкове, али би то више била стратегија преживљавања него развоја.

Развојна политика треба да обезбеди планско усаглашавање величине, опсега услуга и организационе структуре компаније. Раст и развој компаније *Градитељ инжењеринг-а* је предуслов остваривања ефикасног коришћења расположивих материјалних, финансијских и људских ресурса, и ефективног наступа на тржишту.

Конкурентске фирме које се баве истим или сличним специфичним пословима, а које су се успешније тржишно престојиле или су у неком од облика стратешког партнерства или заједничког улагања представљају опасност. Њихов недостатак је то што су то релативно младе компаније које немају дугогодишње референце и изграђени препознатљиви бренд компаније.

Како би унапредила своје пословање компанија *Градитељ инжењеринг* се определила за куповину готових технолошких решења путем трансфера технологије, с обзиром да не може да реализује стратегију самосталног технолошког развоја, јер не испуњава основне услове у погледу развијености сопствене истраживачко-развојне функције и економско-финансијске снаге.

Паралелно *Градитељ инжењеринг* развија флексибилан информациони систем који омогућује менаџменту да у новим околностима квалитетно и брзо одлучује, свесни чињенице да без повратне информационе спреге о променама у окружењу и то у реалном времену, припада прошлости. Али, да ли то треба да буде примарни циљ компаније у овом моменту?.

Сврха треба да буде фокусирање на пројектно планирање, усвајањем интегрисаног приступа грађења преко мултидисциплинарног тима, реализацију уговорене производње и оперативне ефикасности, те прелазак на јачање међународне оријентације, лидерски концепт и управљање знањем. Пуна имплементација интегрисаних менаџмент система у *Градитељ инжењеринг-у* треба да створи услове за конкурентску борбу за опстанак у односу на домаћу и конкуренцију из иностранства. Кључна улога у овом процесу припада унапређивању знања компанијских менаџера и едукација запослених. Иновирано знање треба да помогне у коришћењу осавремењених поступака у вези са пројектовањем, коришћењу нових функционалних материјала при изградњи објеката, ослобађању неуспешне праксе из прошлости, која се преноси на нове уговоре и њихову реализацију.

Менаџмент компаније стално анализира њен положај у грани, и идентификује реалне шансе у окружењу, укључивањем у велике пројекте као што су `Београд на води и др. Главна шанса компаније се огледа у оствареном реномеу и угледу који ужива на домаћем тржишту, као резултату историје досадашњег успешног пословања.

Стратегијска алтернатива путем удруживања представља настојање компаније да се у наредном периоду превазиђу проблеми недостатка квалитетних проактивно оријентисаних менаџера, финансијских средстава, савремених технологија и грађевинске механизације, банкарских гаранција, као и да се поделе ризик, обавезе и одговорности пословања.

У складу са надлазећим трендовима, у фокусу компаније је све више диверсификован портфолио активности, који доприноси и већој стабилности пословања. Посебна пажња се поклања фактору екологије, уштеди енергије и корпоративне друштвене одговорности, поред низа социјалних и политичких питања. Благовремено стартујући у циљу оптимизације производних процеса, уз редукцију трошења сировина и стварања сувишног отпадног материјала, *Градитељ инжињеринг* је, у односу на своју конкуренцију, спреман за надлазећа времена у којима се надзиру поштравања критеријума и еколошких стандарда за заштиту животне средине. У крајњем, никако не треба заборавити ни ангажман око социјалних и политичких питања. Афирмативним акцијама, форсирањем високо етичких стандарда запошљавања, неговања и третирања запослених, *Градитељ инжињеринг* креира изузетно компактну социјалну и пословну мрежу. Узимајући у обзир све до сада наведене факторе - способан менаџмент/лидерство, снажна, високо етичка и духовна организациона култура, уз поменуте факторе еколошке и друштвене одговорности, као и солидну финансијску моћ намеће се закључак - *Градитељ инжињеринг* је створила изворе конкурентске предности и додате вредности, уз осмишљену дугорочну стратегију развоја без трења са околином. На дуги рок, ова инвестиција ће се компанији дефинитивно исплатити, и извесно је да ће она у будућности бити у ситуацији да све сигурније сачува тржишну позицију.

Одржавање високог успеха компаније је манифестација њене конкурентски здраве позиције. Однос стратегије и конкуренције *Градитељ инжињеринга* је питање које се увек може поставити. Стратегија увек почиње са питањем: шта се догађа на тржишту и настоји да истражи везе између догађаја и интерног дешавања у тражењу извора корективних акција. Нико нема рецепт за добитну синтезу већ је потребна интеракција између функција и не само што она иде са сваком од њих већ одређује успех целе компаније. Што боље функционише свака функција то је процес приближавања успеху целине већи.

4. Менаџмент компаније и организациона структура

Привредно друштво *Градитељ инжињеринг* је основано и организовано по компанијском моделу. Што се управне структуре компаније *Градитељ инжињеринг* тиче, о пословању се брине корпоративни топ менаџмент. Делатност и пословање компаније је развијена у два основна смера:

- управљачки део компаније креира програмску политику и политику оперативног сегмента који обавља све фазе припреме и конкретну реализацију програмских задатака у предвиђеним роковима;
- оперативни део обезбеђује планирање, припрему и уговарање, пројектовање, вођење и контролу процеса градње и уговорних односа са пословним партнерима.

Руководство компаније унапређују своја знања из области менаџмента, неопходна да би се успешно управљало пословањем и фирмом, у циљу повећања продуктивности рада и знања. Имплементација система квалитета и интегрисаних менаџмент система (*Integrated Management System - IMS*) у компанији прати конкуренцију, стварајући услове за успешну конкурентску борбу на домаћем и иностраном тржишту.

Да би компанија *Градитељ инжињеринг* остварила конкурентску предност и профитабилно пословала на тржишту, успоставила је потребан ниво сагласности између примењене стратегије и изабраног модела организационе структуре. Дизајнирање организационе структуре компаније примарно је оријентисано на прилагођавање специфичним захтевима тржишта. Свесни ове и чињенице да су ресурси компаније лимитирани, њено лидерство настоји да их исправно користи настојећи да компанија иде напред и опстане на домаћем и светском тржишту.⁴⁰⁹

Као механизам који је конструисан да помогне остварењу циљева компаније, успостављена организациона структура је функционално децентрализована са специфичностима које доноси сама власничка структура фирме. Она битно утиче на прихватање организационе структуре и изградњу идентитета компаније.

Пратећи трендове у пословном амбијенту вођство компаније *Градитељ инжињеринг* настоји да успостави ефективну везу са окружењем, пре него да побољша интерну организацију. Ово због тога што динамичне промене захтевају нове пословне моделе и промене у начину пословања, како у погледу организације тако и у погледу вођења посла. Флексибилна организација и структуре, мрежни талент модел пословања који продукује високе перформансе су циљ компаније.

Руководиоци компаније треба да унапређују своја знања из области менаџмента, која су неопходна да би се успешно управљало пословањем и компанијом, а у циљу повећања продуктивности рада и знања.

5. Организациона култура

Ако се шире погледа читав развојни пут који је *Градитељ инжињеринг* прошао од оснивања до компаније која послује на међународном тржишту, може се слободно рећи да је свеобухватни приступ, који постулира да квалитет организације зависи директно од квалитета менаџмента, барем у прво време био доминантнији. Изузетно харизматична и снажна фигура лидера и оснивача компаније Славка Божиловића допринела је стварању моћног групног духа и синергетске форме који, једном када му је удахнут живот колективним напором оснивача, служи као чврст темељ за формирање исто тако чврсте организационе културе.

Полазна основа валидног компанијског идентитета била је прихватање заједничких вредности од стране већине запослених. Данас је *Градитељ инжи-*

⁴⁰⁹ Божиловић, С., (1995), *Организација грађења у грађевинарству и противерозивним радовима*, Шумарски факултет и „Наука“ Београд, стр. 17.

њеринг компанија која негује кључне вредности, остаје верна својој мисији и визији, и има свеобухватан утицај на раст и развој како интерних тако и екстерних стејкхолдера. Уколико се суди по финансијским извештајима компаније, велики део својих ресурса (пре свих финансијских) компанија ставља у службу своје интеракције са спољашњим окружењем, интеракција унутар саме компаније и побољшању квалитета свих аспеката тог односа. Тако креирана средина пружа довољну сигурност и ослонац за позитивно стимулисање тимског духа, пријатељске конкуренције, иновација, креативности, што директно утиче на раст и образовање запослених. Перформансе су битан, али се неповољан резултат због примене нових или иновативних метода не кажњава, већ се охрабрује константно преиспитивање постојећих начина, ефикасност и ефективности приступа, што последично говори о високом нивоу духовности који се негује кроз стварање узајамног поверења и грађења осећаја вишег циља у животима својих запослених.

Што су запослени компаније више везани за њене вредности компаније (то се постиже одржавањем стабилног састава запослених који са фирмом пролазе кроз успоне, стагнације и падове) то ће лакше бити руководству *Градитељ инжињеринг* да се позивањем на те вредности пронађе излаз из кризе.

VII ИСТРАЖИВАЊЕ ЛИДЕРСТВА КАО СТВАРАЛАЧКЕ ФУНКЦИЈЕ САВРЕМЕНОГ ПОСЛОВАЊА

Више је повода за избор ове теме за истраживања, као и њене друштвене актуелности. Многе домаће организације су схватиле да истовремено уз изузетну важност технологија, кључни покретач за њихову глобалну успешност данас јесте ОВП, модел бизнис иновација.

Полазна идеја истраживања је била, пре свих, низак ниво развијености и коришћења лидерског концепта пословања у српским предузећима и на самом почетку примене тзв. модела организације високих перформанси. Истраживање је стога имало за циљ пружање реалне слике стања лидерства у Србији као стваралачке функције пословања у актуелном привредном миљеу. Тим пре јер домаћа привреда по рангу одрживе конкурентности заостаје далеко иза развијених земаља. Ако се у обзир узме и Глобална прогноза за лидерство, по којој се лидер идентификује као неко ко руководи перформансама и одговорностима других појединаца у организацији, може се закључити да и у овом сегменту успешности Србија и њене привредне организације заостају иза развијених земаља.

Сврха проучавања била је да се направи елаборација дејства лидерства на организационе перформансе, као и начина на који лидерски концепт пословања утиче на стварање конкурентности и одржавање једном створене предности, у будућности.

Деск истраживање теоријских основа, референци, као и емпиријских резултата утичу на могућа ограничења, као и на потенцијална иновативна истраживања произашла из ових резултата.

1. Полазне претпоставке истраживања

Полазна хипотеза: Лидерски концепт пословања - функција креирања организације високих перформанси базира на оутпуту односно постигнућу квантитативних циљева, као резултат одговарајућег понашања и ефективне употребе захтеваног знања, вештина и компетенције.

Помоћна хипотеза: Иноватини пословни модел организације високих перформанси, заснован на интелектуалном капиталу, оплемењен потпуним лидерским приступом, дизајниран на начин да се њиме захваљујући комуникационим технологијама управља на драматично различит начин него до сада, има погодно тло примене у Србији. Бројни су фактори који опредељују његову имплементацију, конкурентност и остваривање резултата високих перформанси организација.

Појединачне хипотезе:

1. Компетентно лидерство је неопходан услов за креирање организација високих перформанси - постизање резултата тоталне пословне изврсно-сти,
2. Фактор величина пословања организације значајно утиче на разлике у препрекама развоја конкурентности и одрживости домаћих организација.

3. Ниво пословања као варијабла битно утиче на функцију трајног опстанка организације (њеног бизниса) на тржишту, као и отвореност организације за креативност и нове идеје потребне за развој њихових конкурентских способности.
4. Дужина пословања организације и ниво пословања имају опредељујући утицај на карактеристике организација које се посматрају као ОВП,
5. За постизање максималних ефеката лидерског концепта пословања, неопходна је адекватна примена доминантне управљачке технологије која се показује као кључ свега па и пословног успеха. Доносиоци одлука, стил руковођења и организационо понашање утичу значајно на креирање организације као организације високих перформанси.

2. Методологија истраживања

Спроведено истраживање је реализовано као трансверзална студија (студија пресека) емпиријског карактера. Трансверзално истраживање спроведено је ради дескрипције појаве и анализе релација између две и више појава. Као истраживачка техника коришћено је анкетирање, које као истраживачка техника подразумева прикупљање података. Инструмент ове технике је био упитник. Истраживање је реализовано у следећим фазама:

1. Састављање и тестирање упитника;
2. Прикупљање података;
3. Обрада статистичком анализом (дескриптивна статистика, ANOVA, χ^2 (Chi квадрат), двофакторска анализа варијансе. Анализа података се радила апликативним SPSS системом;

3. Презентација добијених резултата

Прикупљање података је вршено на начин да су упитници, креирани у google формату са пропратним садржајем прослеђени електронским путем организацијама одабраним у узорак. Организације су замољене да упитник попуни особа која се налази на нивоу топ менаџмента, или особа која је упозната са карактеристикама и функционисањем организације.

Узорак за истраживање изабран је из базе података предузећа које води Агенција за привредне регистре Републике Србије. Приликом избора организација у узорак одлучујући фактор је био успешност њиховог пословања у националним оквирима привређивања. Организације које нису у одређеном временском року вратиле попуњен упитник електронским путем, контактиране су или телефоном или мејлом и замољене да помогну овај научно-истраживачки рад.

Истраживање је трајало од октобра 2015 до маја 2016. године. Истраживање је спроведено на узорку од 150 организација. Валидно враћених упитника било је 136, који су узети у обзир приликом обраде података. Сврха упитника је била да се прикупе информације о стању у окружењу у национа-

лном пословном амбијенту, и да се идентификују које су кључне препреке и какве су шансе да домаће организације постану ОБП и остварују врхунске пословне резултате.

Прикупљени подаци сачувани су у бази података Microsoft Exel 2003 и SPSS (*Statistical Package for the Social Science for Windows, version 20.0*).

Упитник се састојао из десет питања независних варијабли:

1. Величина организације (одређивала се на основу броја запослених: до 10 запослених микро организација, од 11 до 50 запослених мала организација, од 51 до 250 запослених средња организација, преко 251 запослен велика организација),
2. Власничка структура организације (приватно власништво, државно власништво, други облик власништва),
3. Дужина пословања организације,
4. Делатност организације,
5. Сектор пословања организације,
6. Ниво (тржиште) пословања организације (локално, национално, регионално, међународно),
7. Доносиоци одлука у организацији (власник, топ менаџмент, топ менаџмент и запослени, нисам сигуран/на),
8. Стил руковођења у организацији (аутократски, партиципативни, демократски и нисам сигуран/на),
9. Организациона структура у организацији (функционална централизована, функционална децентрализована, не постоји),
10. Ниво истраживања и развоја у организацији (унапређују се већ постојећи производи, инвенција, иновација, није присутно истраживање и развој).

Зависне варијабле подељене су у три групе питања. Прва група питања тичала се оцена три подгрупе фактора и то:

1. Оцене кључних фактора унапређења пословања у домаћим организацијама:
 - Унапређење квалитета пословања,
 - Повећање продуктивности пословања,
 - Усавршавање запослених,
 - Развој интегрисаних менаџмент система,
 - Интернационализација пословања домаћих организација,
 - Примена савремених метода и техника менаџмента,
 - Усавршавање техничко-технолошке основе пословања,
 - Развој и примена информационих технологија.
2. Потребни елементи за развој конкурентске способности српских орга-

низација:

- Стандардизација квалитета пословања,
- Значајнија улагања у маркетинг,
- Улагање у развој домаћих брендова,
- Креирање стратешких алијанси,
- Примена савремених метода и техника менаџмента,
- Континуирано усавршавање знања свих запослених,
- Унапређење маркетинг односа,
- Набавка савремених технолошких решења и опреме.
- Примарне препреке у развоју конкурентности домаћих предузећа:
- Неадекватно коришћење савремених метода и техника менаџмента,
- Недостатак ресурса,
- Недостатак знања,
- Застарела опрема и технологије,
- Недостатак финансијског капитала,
- Неадекватна примена маркетинг концепта,
- Недовољно подстицајни пословни амбијент,
- Пословање које се не базира на међународним стандардима.

У другој групи питања испитаницима је тражено да оценама од 1 до 5 при чему је 1 најмања оцена, а 5 највиша оцена варијабле које се тичу карактеристика и функционисања њихове организације и то:

- Ниво конкуренције на тржишту на којем организација послује,
- Квалитет производа на тржишту на којем организација послује,
- Ниво конкурентске способности организације,
- Технолошки ниво организације,
- Ниво у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000,
- Ниво развијености маркетинг сектора у организацији,
- Послепродајне услуге организације,
- Ниво отворености организације за креативност, нове идеје и иновације,
- Мера у којој је организација организација високих перформанси односно у којој мери поседује тоталну изврсност на свим нивоима,
- Ниво у којем организација има јасно дефинисане циљеве као и елементе неопходне за њихово успешно остваривање,
- Ниво у којем је лидерство у Вашој организацији конзистентно и јасно,
- Функционисање организације у односу на познате екстерне стандарде,

- Тренутно функционисање организације у односу на позицију у неком ранијем периоду,
- Ниво у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни,
- Квалитативно пословање организације у односу на упоредиве конкуренте,
- Тимски рад у организацији,
- Запослени у организацији као извори креативности и нових идеја,
- Извори креативности и нових идеја који долазе изван организације,
- Радне навике запослених у организацији,
- Позитивност одговора запослених на програме едукације и тренинга, као и њихову спремност за едукацију и тренинг,
- Издвајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг,
- Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати,
- Ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у организацији,
- Ниво у којем запослени у организацији деле одговорност како за успех, тако и за неуспех организације,
- Ниво ангажованости консултаната у организацији,
- Шансе да организација постане организација високих перформанси.

У трећој групи питања од испитаника се тражило да дају своје мишљење да ли постоје домаћа предузећа која се могу окарактерисати као организације високих перформанси, да ли у њиховој организацији постоји неко ко би успешно водио предузеће, а да није у топ менаџменту и колико је запослених у последњих годину дана било на усавршавању из области менаџмента.

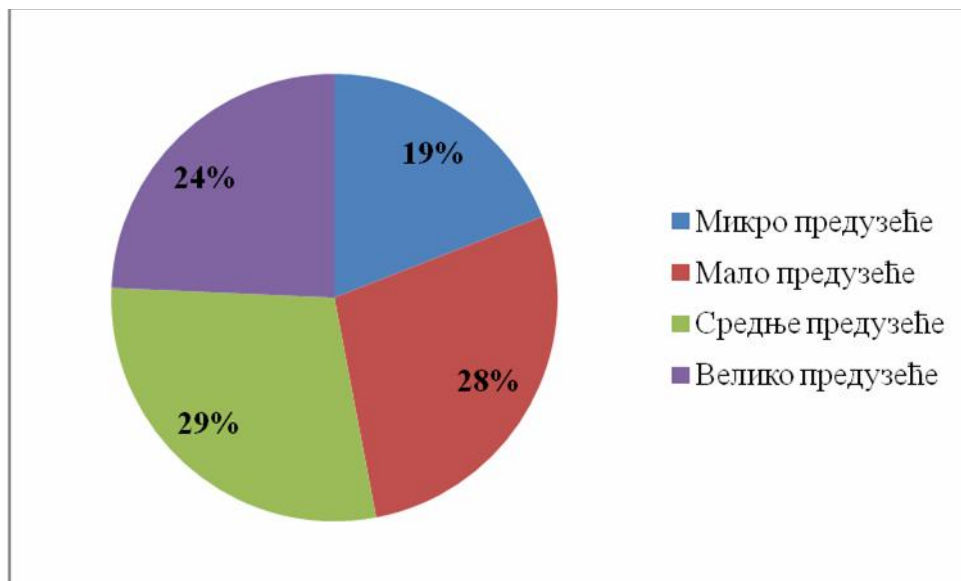
4. Резултати дескриптивне статистике

Резултати дескриптивне статистике представљени су посебно за независне варијабле, како би узорак био описан, а посебно за зависне варијабле.

4.1. Опис узорка

У посматраном узорку величина предузећа се одређивала према броју запослених. У посматраном узорку може се видети да је заступљен уједначен број предузећа посматрано према величини. Микро предузећа је 26, малих 38, средњих предузећа је 39 и великих предузећа је 33.

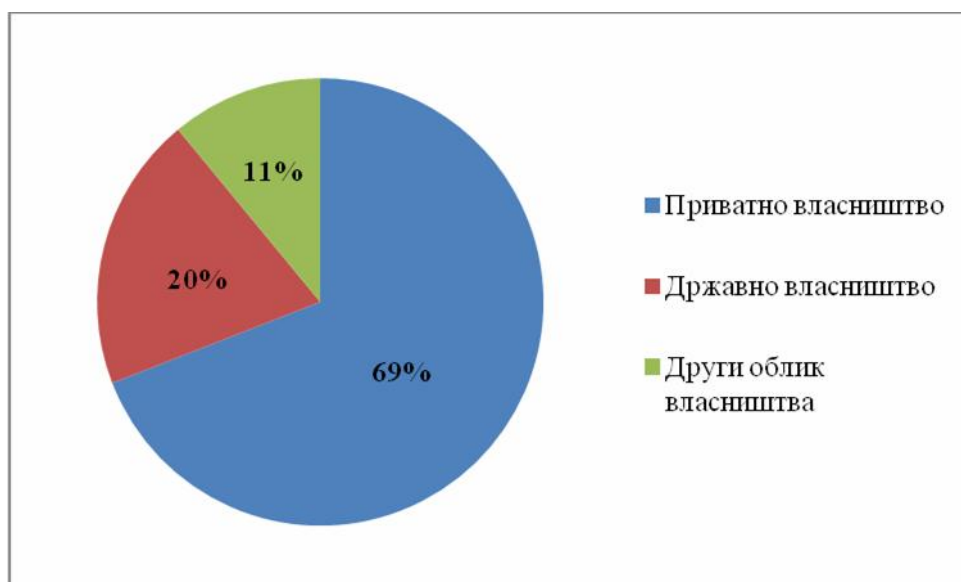
Процентуална заступљеност предузећа различите величине представљена је графиком 7.1.



Извор: Аутор

Графикон 7.1. Процентуална обухваћеност предузећа према величини

У посматраном узорку највише је заступљено организација које су у приватном власништву (94), затим оних који су у државном власништву (27), док је у 15 организација назначено да се ради о другом облику власништва (мешовито власништво, акционарско друштво и сл.). Процентуална заступљеност организација у узорку према облику власништва представљена је графиконом 7.2.

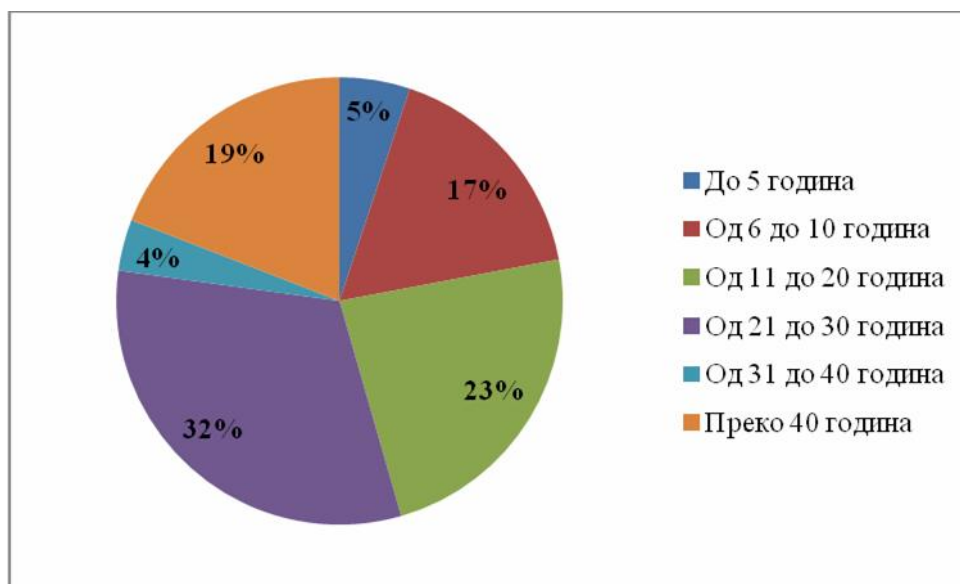


Извор: Аутор

Графикон 7.2. Заступљеност организација у узорку према облику власништва

У посматраном узорку највише је организација које послују од 21 до 30 година (43 организације), 32 организације послују од 11 до 20 година, следе организације које послују преко 40 година (26 организација), затим органи-

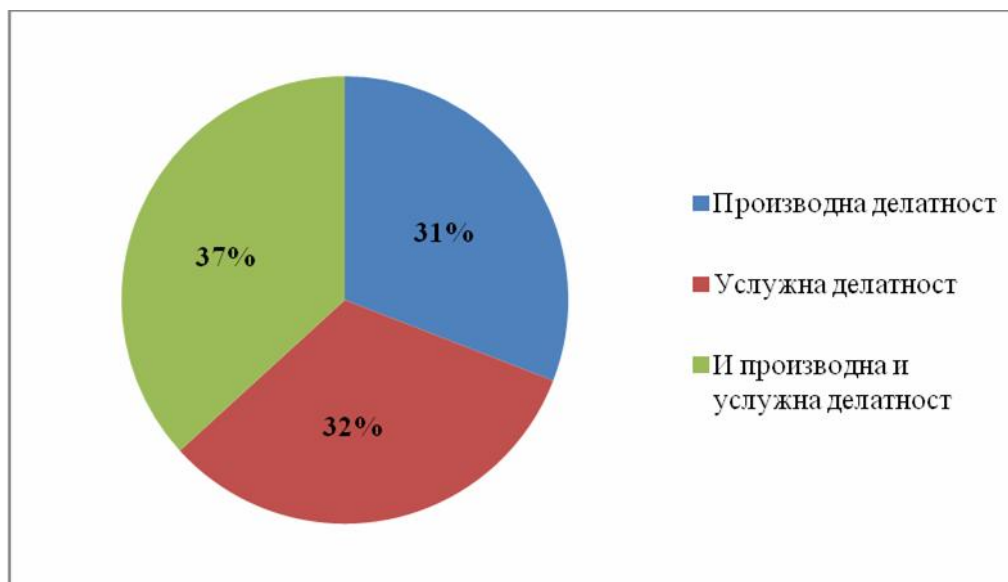
зације које послују до 5 година (7 организација), а најмање (5 организација) је оних које послују од 32 до 40 година. Процентуална заступљеност организација према дужини пословања представљена је графиконом 7.3.



Извор: Аутор

Графикон 7.3. Заступљеност организација у узорку према дужини пословања

У посамтраном узорку 42 организације се баве производном делатношћу, 44 услужном, док 50 организација се баве и производном и услужном делатношћу. Процентуална заступљеност организација у односу на делатност представљена је графиконом 7.4.



Извор: Аутор

Графикон 7.4. Заступљеност организација у узорку у односу на делатност

Табелом 7.1. представљена је обухваћеност организација у односу на сектор пословања. Може се видети да је највише организација из области сао-

браћаја, текстилне индустрије, грађевинарства, осталих услуга, прехрамбене индустрије, угоститељства и туризма.

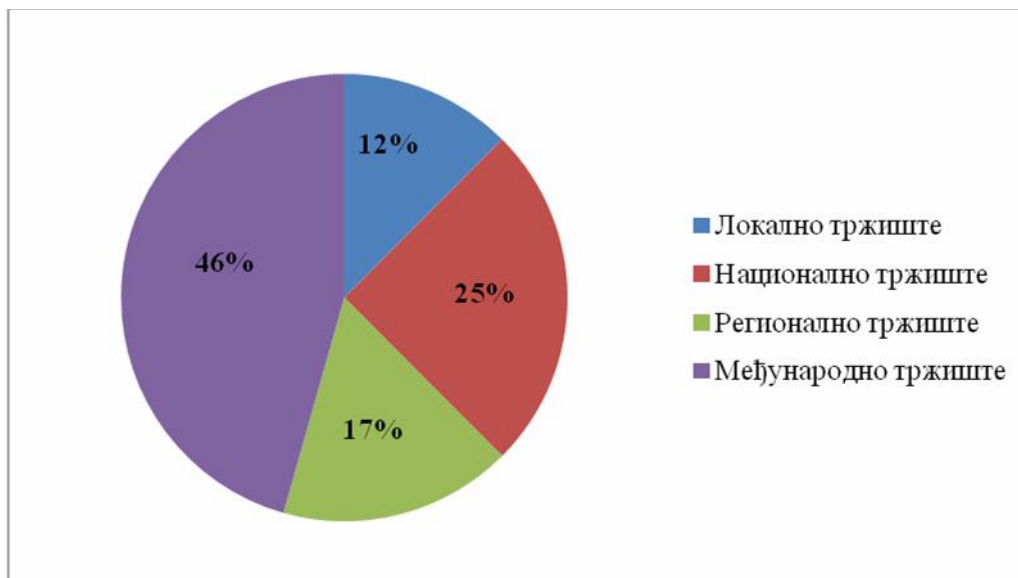
Табела 7.1. Заступљеност организација у односу на сектор пословања

| СЕКТОР ПОСЛОВАЊА | Апсолутне фреквенције | Релативне фреквенције |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Електроиндустрија | 9 | 6.6 |
| Саобраћај | 14 | 10.3 |
| Дрвна индустрија | 7 | 5.1 |
| Текстилна индустрија | 12 | 8.8 |
| Гумарска индустрија | 3 | 2.2 |
| Грађевинарство | 14 | 10.3 |
| Дуванска индустрија | 3 | 2.2 |
| Остале услуге | 13 | 9.6 |
| Трговина | 7 | 5.1 |
| Графичка индустрија | 5 | 3.7 |
| ИТ | 4 | 2.9 |
| Телекомуникације | 2 | 1.5 |
| Прехрамбена индустрија | 11 | 8.1 |
| Пољопривреда | 2 | 1.5 |
| Осигурање | 4 | 2.9 |
| Медицина | 2 | 1.5 |
| Угоститељство и туризам | 10 | 7.4 |
| Банкарство | 2 | 1.5 |
| Шумарство | 3 | 2.2 |
| Хемијска индустрија | 5 | 3.7 |
| Машиноградања | 2 | 1.5 |
| Енергетика | 2 | 1.5 |

Извор: Аутор

У посматраном узорку највише је организација које послују на међународном тржишту (62) затим следе оне које послују на националном тржишту (34), организација које послују на регионалном тржишту је 23, док оних које послују само на локалном је најмање (17).

Процентуална заступљеност организација у односу на ниво пословања представљена је графиконом 7.5.

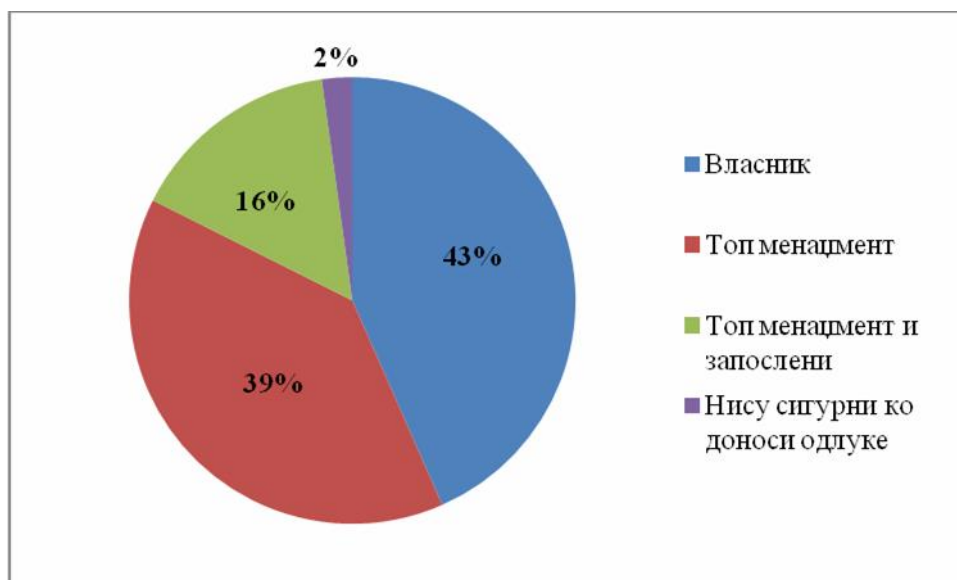


Извор: Аутор

Графикон 7.5. Заступљеност организација у односу на ниво пословања

У посматраном узорку у највећем броју организација одлуке доноси власник (у 59 организација), у 53 организације одлуке доноси топ менаџмент, у 21-ној организацији одлуке доноси топ менаџмент и запослени, док у 3 организације није исказана сигурност у погледу доносиоца одлука.

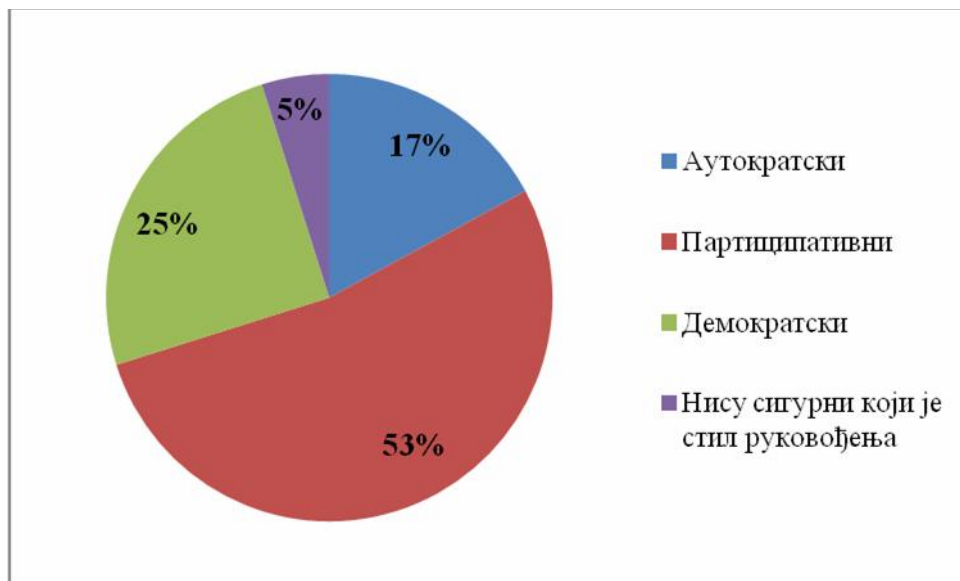
Процентуални приказ оних који одлучују у организацијама представљен је графиконом 7.6.



Извор: Аутор

Графикон 7.6. Донесиоци одлука у организацијама обухваћеним узорком

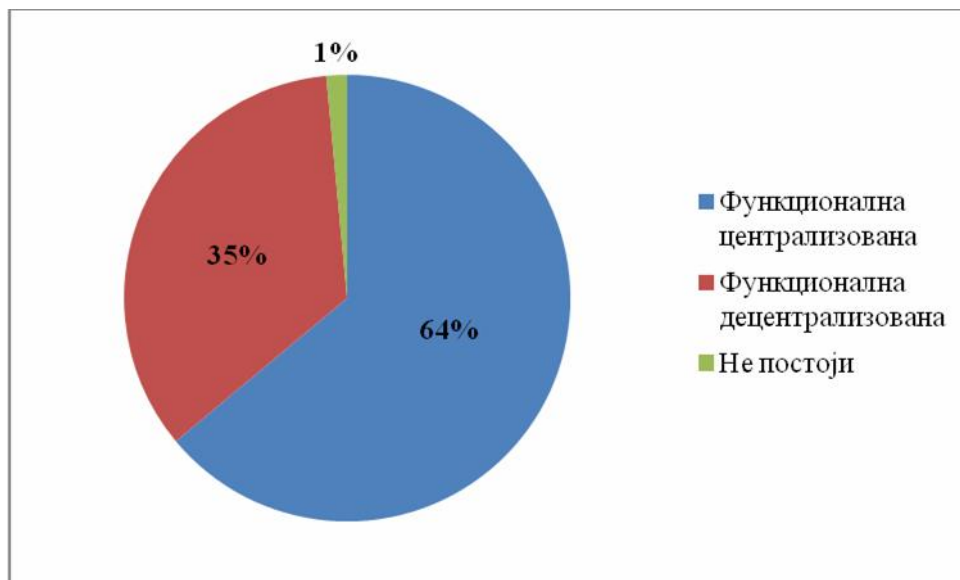
У посматраном узорку аутократски стил руковођења је присутан у 28 организација, парципативни у 59, демократски у 41, док у 8 организација нису били сигурни о стилу руковођења у организацији. Процентуални приказ стила руковођења у организацијама у обухваћеном узорку представљен је графиконом 7.7.



Извор: Аутор

Графикон 7.7. Стил руковођења у организацијама у посматраном узорку

Функционална централизована организациона структура присутна је у 87, функционална децентрализована организациона структура присутна је у 47 организација, док у 2 организације је назначено да не постоји организациона структура. Процентуални приказ заступљености различите организационе структуре у организацијама у узорку представљен је графиконом 7.8.



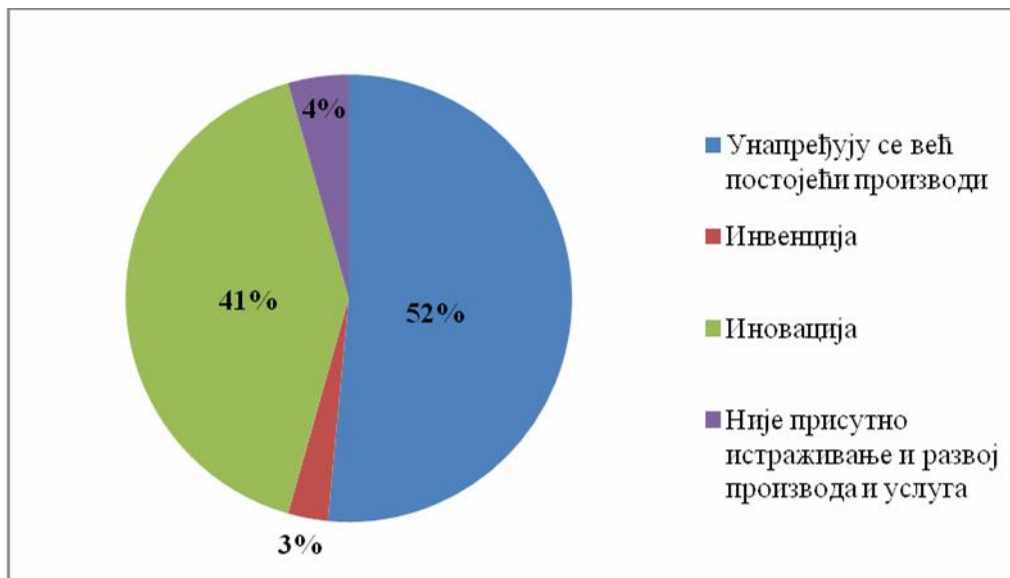
Извор: Аутор

Графикон 7.8. Организационе структуре у организацијама у узорку

Уколико се посматра мера истраживања и развоја у организацијама у посматраном узорку, може се закључити да се у 70 организација унапређују већ постојећи производи, у 56 организација присутна је иновација (тржишна комерцијализација идеје), у 4 организације присутна је инвенција (само идеје,

без тржишне комерцијализације) и у 6 организација није присутно истраживање и развој производа и услуга.

Процентуални однос активности на истраживању и развоју у организацијама у узорку представљен је графиконом 7.9.



Извор: Аутор

Графикон 7.9. Мера истраживања и развоја у организацијама у узорку

4.2. Оцене кључних фактора унапређења пословања у домаћим организацијама

Од испитаника се тражило да оцене кључне факторе унапређења пословања у домаћим организацијама. Фактори су се могли оценити као јако значајни, као и значајни и безначајни и да нису значајни фактори. Уколико се погледају добијени резултати може се закључити да су као јако значајан фактор (процент се кретао од 78,8% до 88,2%) означени унапређење квалитета пословања, повећање продуктивности пословања, усавршавање запослених, усавршавање техничко технолошке основе пословања и развој и приме-на информационих технологија.

Мање од половине анкетираних организација је оценило интернационализацију пословања домаћих организација као јако значајан фактор (44,1% организација), развој интегрисаних менаџмент система као јако значајан фактор је оценило 58,8% организација док је примену савремених метода и техника менаџмента као јако значајан фактор оценило 61% организација. Оцене сваког фактора у апсолутним показатељима и процентима могу се видети у табели 7.2., где су и назначени фактори који су у најмањем проценту оцењени као јако значајни.

Табела 7.2. Оцене кључних фактора унапређења пословања у домаћим организацијама

| ФАКТОРИ УНАПРЕЂЕЊА ПОСЛОВАЊА | ЈАКО ЗНАЧАЈАН ФАКТОР | | И ЈЕСТЕ И НИЈЕ ЗНАЧАЈАН ФАКТОР | | НИЈЕ ЗНАЧАЈАН ФАКТОР | |
|---|----------------------------|------|---|------|----------------------------|------|
| | Аф | Рф | Аф | Рф | Аф | Рф |
| Унапређење квалитета пословања | 120 | 88,2 | 12 | 10,3 | 2 | 1,5 |
| Повећање продуктивности пословања | 119 | 87,5 | 17 | 12,5 | 0 | 0 |
| Усавршавање запослених | 107 | 78,8 | 23 | 16,9 | 6 | 4,4 |
| Развој интегрисаних менаџмент система | 80 | 58,8 | 42 | 30,9 | 14 | 10,3 |
| Интернационализација пословања домаћих организација | 60 | 44,1 | 59 | 43,4 | 17 | 12,5 |
| Примена савремених метода и техника менаџмента | 83 | 61,0 | 40 | 29,4 | 13 | 9,6 |
| Усавршавање техничко-технолошке основе пословања | 111 | 81,6 | 17 | 12,5 | 8 | 5,9 |
| Развој и примена информационих технологија | 119 | 87,5 | 17 | 12,5 | 0 | 0 |

Аф-Апсолутне фреквенције; **Рф**-Релативне фреквенције (проценти)

Извор: Аутор

4.3. Оцене потребних елемената за развој конкурентске способности српских организација

У истраживању се тражило да се у оквиру организација оцене потребни елементи за развој конкурентске способности српских организација, при чему се за поједине елементе могло ставити да су јако потребни, и јесу и нису потребни елементи и да нису потребни елементи. Табелом 7.3. представљене су оцене у апсолутним и релативним показатељима сваког елемента потребног за развој конкурентске способности.

Из табеле се може видети да су у највећем проценту као јако потребни елементи оцењени стандардизација квалитета пословања, улагање у развој домаћих брендова, континуирано усавршавање знања свих запослених и набавка савремених технолошких решења и опреме.

Табела 7.3. Оцене потребних елемената за развој конкурентске способности српских организација

| ЕЛЕМЕНТИ ЗА РАЗВОЈ КОНКУРЕНТСКЕ СПОСОБНОСТИ | ЈАКО ПОТРЕБАН | | И ЈЕСТЕ И НИЈЕ ПОТРЕБАН | | НИЈЕ ПОТРЕБАН | |
|--|------------------|------|----------------------------|------|------------------|-----|
| | Аф | Рф | Аф | Рф | Аф | Рф |
| Стандардизација квалитета пословања | 114 | 83,8 | 18 | 13,2 | 4 | 2,9 |
| Значајнија улагања у маркетинг | 77 | 56,6 | 47 | 34,6 | 12 | 8,8 |
| Улагање у развој домаћих брендова | 100 | 73,5 | 28 | 20,6 | 8 | 5,9 |
| Грађење стратешких алијанси | 78 | 57,4 | 45 | 33,1 | 13 | 9,6 |
| Примена савремених метода и техника менаџмента | 81 | 59,6 | 47 | 34,6 | 8 | 5,9 |
| Континуирано усавршавање знања свих запослених | 113 | 83,1 | 17 | 12,5 | 6 | 4,4 |
| Унапређење маркетинг односа | 82 | 60,3 | 50 | 36,8 | 4 | 2,9 |
| Набавка савремених технолошких решења и опреме | 117 | 86,0 | 17 | 12,5 | 2 | 1,5 |

Аф-Апсолутне фреквенције; **Рф**-Релативне фреквенције (проценти)

Извор: Аутор

4.4. Оцене примарних препрека у развоју конкурентности домаћих организација

Од испитаника у узорку се тражило да оцене примарне препреке у развоју конкурентности домаћих организација. Понуђене препреке су се могле оценити као јако велика, као препрека која је и велика и није велика, и као препрека која није велика.

У табели 7.4. може се видети да су као највеће препреке (више од половине испитаника је оценило као јако велику прпреку) оцењене недостатак ресурса, застарела опрема и технологије и недостатак финансијског капитала.

Табела 7.4. Оцене примарних препрека у развоју конкурентности домаћих предузећа

| ПРЕПРЕКЕ У РАЗВОЈУ КОНКУРЕНТНОСТИ | ЈАКО ВЕЛИКА | | И ЈЕСТЕ И НИЈЕ ВЕЛИКА | | НИЈЕ ВЕЛИКА | |
|--|----------------|------|--------------------------|------|----------------|------|
| | Аф | Рф | Аф | Рф | Аф | Рф |
| Неадекватно коришћење савремених метода и техника менаџмента | 51 | 37,5 | 52 | 38,2 | 33 | 24,3 |
| Недостатак ресурса | 75 | 55,1 | 40 | 29,4 | 21 | 15,4 |
| Недостатак знања | 67 | 49,3 | 42 | 30,9 | 27 | 19,9 |
| Застарела опрема и технологије | 80 | 58,8 | 37 | 27,2 | 19 | 14,0 |
| Недостатак финансијског капитала | 81 | 59,6 | 30 | 22,1 | 25 | 18,4 |
| Неадекватна примена маркетинг концепта | 46 | 33,8 | 66 | 48,5 | 24 | 17,6 |
| Недовољно подстицајни пословни амбијент | 61 | 44,9 | 44 | 32,4 | 31 | 22,8 |
| Пословање које се не базира на међународним стандардима | 56 | 41,2 | 42 | 30,9 | 38 | 27,9 |

Аф-Апсолутне фреквенције; **Рф**-Релативне фреквенције (проценти)

Извор: Аутор

4.5. Оцене перформанси у организацијама

Организација високих перформанси треба да испуњава одређене услове и критеријуме. Из тог разлога се од организација тражило да оцене одређене перформансе у оквиру њиховог пословања оценама од 1 до 5 при чему је 1 најмања оцена, а 5 највиша оцена. Резултати по појединим перформансама дати су у табели 7.5.

Табела 7.5. Оцене перформанси у организацијама

| ПЕРФОРМАНСЕ | ОЦЕНЕ | | | | | | | | | |
|---|-------|-----|----|-----|----|------|----|------|----|------|
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | |
| | Аф | Рф | Аф | Рф | Аф | Рф | Аф | Рф | Аф | Рф |
| Ниво конкуренције на тржишту на којем организација послују | 7 | 5,1 | 12 | 8,8 | 42 | 30,9 | 29 | 21,3 | 46 | 33,8 |
| Ниво квалитета производа на тржишту на којем организација послује | 2 | 1,5 | 11 | 8,1 | 49 | 36,0 | 40 | 29,4 | 34 | 25,0 |
| Ниво конкурентске | 4 | 2,9 | 8 | 5,9 | 30 | 22,1 | 57 | 41,9 | 37 | 27,2 |

| | | | | | | | | | | | |
|--|----|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|--|
| способности организације | | | | | | | | | | | |
| Технолошки ниво организације | 0 | 0 | 15 | 11,0 | 20 | 14,7 | 57 | 41,9 | 44 | 32,4 | |
| Ниво у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000 | 13 | 9,6 | 17 | 12,5 | 9 | 6,6 | 41 | 30,1 | 56 | 41,2 | |
| Ниво развијености маркетинг сектора у организацији | 13 | 9,6 | 15 | 11,0 | 54 | 39,7 | 26 | 19,1 | 28 | 20,6 | |
| Послепродајне услуге организације | 7 | 5,1 | 3 | 2,2 | 32 | 23,5 | 45 | 33,1 | 49 | 36,0 | |
| Ниво отворености организације за креативност, нове идеје и иновације | 2 | 1,5 | 5 | 3,7 | 36 | 26,5 | 45 | 33,1 | 48 | 35,3 | |
| У којој мери је организација ОВП односно у којој мери поседује тоталну изврсност на свим нивоима | 9 | 6,6 | 12 | 8,8 | 39 | 28,7 | 50 | 36,8 | 26 | 19,1 | |
| Ниво у којем организација има јасно дефинисане циљеве као и елементе неопходне за њихово успешно остваривање | 4 | 2,9 | 6 | 4,4 | 21 | 15,4 | 68 | 50,0 | 37 | 27,2 | |
| Ниво у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно | 0 | 0 | 9 | 6,6 | 24 | 17,6 | 60 | 44,1 | 43 | 31,6 | |
| Функционисање организације у односу на познате екстерне стандарде | 2 | 1,5 | 2 | 1,5 | 36 | 26,5 | 54 | 39,7 | 42 | 30,9 | |
| Тренутно функционисање организације у односу на позицију у неком ранијем | 6 | 4,4 | 7 | 5,1 | 26 | 19,1 | 53 | 39,0 | 44 | 32,4 | |

| | | | | | | | | | | |
|--|----|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|
| периоду | | | | | | | | | | |
| Ниво у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни | 2 | 1,5 | 16 | 11,8 | 39 | 28,7 | 47 | 34,6 | 32 | 23,5 |
| Квалитативно пословање организације у односу на упоредиве конкуренте | 0 | 0 | 2 | 1,5 | 22 | 16,2 | 57 | 41,9 | 55 | 40,4 |
| Тимски рад у организацији | 3 | 2,2 | 10 | 7,4 | 16 | 11,8 | 51 | 37,5 | 56 | 41,2 |
| Запослени у организацији као извори креативности и нових идеја | 3 | 2,2 | 15 | 11,0 | 34 | 25,0 | 39 | 28,7 | 45 | 33,1 |
| Извори креативности и нових идеја који долазе изван организације | 5 | 3,7 | 31 | 22,8 | 50 | 36,8 | 29 | 21,3 | 21 | 15,4 |
| Радне навике запослених у организацији | 3 | 2,2 | 8 | 5,9 | 48 | 35,3 | 45 | 33,1 | 32 | 23,5 |
| Позитивност одговора запослених на програме едукације и тренинга, као и њихову спремност за едукацију и тренинг | 8 | 5,9 | 16 | 11,8 | 30 | 22,1 | 48 | 35,3 | 34 | 25,0 |
| Издајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг | 12 | 8,8 | 26 | 19,1 | 23 | 16,9 | 41 | 30,1 | 34 | 25,0 |
| Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати | 6 | 4,4 | 16 | 11,8 | 25 | 18,4 | 38 | 27,9 | 51 | 37,5 |
| Ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у организацији | 2 | 1,5 | 14 | 10,3 | 42 | 30,9 | 46 | 33,8 | 32 | 23,5 |
| Ниво у којем | 5 | 3,7 | 28 | 20,6 | 34 | 25,0 | 33 | 24,3 | 36 | 26,5 |

| | | | | | | | | | | |
|---|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| запослени у организацији деле одговорност како за успех, тако и за неуспех организације | | | | | | | | | | |
| Ниво ангажованости консултаната у организацији | 22 | 16,2 | 27 | 19,9 | 28 | 20,6 | 30 | 22,1 | 29 | 21,3 |
| Шансе да организација постане ОВП | 2 | 1,5 | 6 | 4,4 | 22 | 16,2 | 58 | 42,6 | 48 | 35,3 |

Аф-Апсолутне фреквенције; **Рф**-Релативне фреквенције (проценти);

С. Вр.-Средње вредности

Извор: Аутор

Табелом 7.6. дат је ранг перформански на основу просечних оцена (средњих вредности) за сваку перформансу.

Табела 7.6. Ранг перформанси

| ПЕРФОРМАНСЕ | СРЕДЊЕ ВРЕДНОСТИ | РАНГ ПЕРФОРМАНСИ |
|--|-------------------------|-------------------------|
| Квалитативно пословање организације у односу на упоредиве конкуренте | 4,21 | 1 |
| Тимски рад у организацији | 4,08 | 2 |
| Шансе да организација постане организација високих перформанси | 4,06 | 3 |
| Ниво у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно | 4,01 | 4 |
| Ниво отворености организације за креативност, нове идеје и иновације | 3,97 | 5 |
| Функционисање организације у односу на познате екстерне стандарде | 3,97 | 5 |
| Технолошки ниво организације | 3,96 | 6 |
| Ниво у којем организација има јасно дефинисане циљеве као и елементе неопходне за њихово успешно остваривање | 3,94 | 7 |
| Послепродајне услуге организације | 3,93 | 8 |
| Тренутно функционисање организације у односу на позицију у неком ранијем периоду | 3,90 | 9 |
| Ниво конкурентске способности организације | 3,85 | 10 |
| Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати | 3,82 | 11 |

| | | |
|--|------|----|
| Ниво у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000 | 3,81 | 12 |
| Запослени у организацији као извори креативности и нових идеја | 3,79 | 13 |
| Радне навике запослених у организацији | 3,70 | 14 |
| Ниво конкуренције на тржишту на којем организација послују | 3,70 | 14 |
| Ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у организацији | 3,68 | 15 |
| Квалитет производа на тржишту на којем организација послује | 3,68 | 15 |
| Ниво у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни | 3,67 | 16 |
| Позитивност одговора запослених на програме едукације и тренинга, као и њихову спремност за едукацију и тренинг | 3,62 | 17 |
| У којој мери је организација високих перформанси односно у којој мери поседује тоталну извршност на свим нивоима | 3,53 | 18 |
| Ниво у којем запослени у организацији деле одговорност како за успех, тако и за неуспех организације | 3,49 | 19 |
| Издвајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг | 3,43 | 20 |
| Ниво развијености маркетинг сектора у организацији | 3,30 | 21 |
| Извори креативности и нових идеја који долазе изван организације | 3,22 | 22 |
| Ниво ангажованости консултаната у организацији | 3,13 | 23 |

Извор: Аутор

На основу резултата може се видети да у организацијама које су обухваћене узорком квалитативно пословање у односу на конкуренте, тимски рад, шансе да организација постане организација високих перформанси и ниво у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно су карактеристике које су најбоље оцењене (просечном оценом преко 4). Зачеље табеле са најмањим оценама (испод 3,50) заузео је ниво у којем запослени у организацији деле одговорност како за успех, тако и за неуспех организације, издвајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг, ниво развијености маркетинг сектора у организацији, извори креативности и нових идеја који долазе изван организације као и ниво ангажованости консултаната у организацији.

4.6. Домаће организације високих перформанси

Истраживањем се од испитаника тражило да дају одговор на питање да ли постоје домаће организације које се могу окарактерисати као организације високих перформанси, и ако постоје које су то. У табели 7.7. може се видети да је највећи број испитаника одговори да нису сигурни да постоје домаће организације високих перформанси, 13,2% је одговорило да не постоје, док је 33,8% одговорило да постоје организације високих перформанси. Од оних који су назначили које су по њима организације високих перформанси су:

- „Металац“ Горњи Милановац (два пута наведен као организација високих перформанси),
- „Tigar tyres“,
- Com Trade,
- Philip Morris Operations, а.д. Ниш,
- Имлек (два пута наведен као организација високих перформанси),
- Телеком Србија,
- НИС,
- Индустрија меса „Матијевић“,
- Ентеријер „Јанковић“,
- Теленор,
- Газпром,
- Фиат (два пута наведен као организација високих перформанси),
- Петрохемија,
- Електропривреда Србије,
- Предузећа која се баве ИТ.

Табела 7.7. Постојање домаћих организација високих перформанси

| ДА ЛИ ПОСТОЈЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ВИСОКИХ ПЕРФОРМАНСИ | Апсолутне фреквенције | Релативне фреквенције |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Да | 46 | 33.8 |
| Не | 18 | 13.2 |
| Нисам сигуран | 72 | 52.9 |
| Укупно | 136 | 100.0 |

Извор: Аутор

Од испитаника се надаље тражило да одговоре да ли у њиховој организацији постоји неко ко би успешно водио организацију, а да није у топ менаџменту. Такође се тражило и да се упише разлог, уколико је одговор негативан.

У табели 8. може се видети да је највећи проценат испитаника (47,8%) одговорило да постоји неко ко би успешно водио организацију а да није у топ менаџменту, висок проценат (42,6%) испитаника није сигуран да ли постоји неко такав, док је 9,6% одговорило да не постоји. Разлози који су наведени су:

- Велико искуство и позитивна енергија,
- Избор топ менаџмента често се не заснива на компетентности већ на поклапању интереса,
- Избор кадрова се врши без правих критеријума.

Табела 7.8. Постојање особе ван топ менаџмента која може да води организацију

| ДА ЛИ ПОСТОЈИ ОСОБА КОЈА КОЈА МОЖЕ УСПЕШНО ДА ВОДИ ОРГАНИЗАЦИЈУ А ДА НИЈЕ У ТОП МЕНАЏМЕНТУ? | Апсолутне фреквенције | Релативне фреквенције |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Да | 65 | 47.8 |
| Не | 13 | 9.6 |
| Нисам сигуран | 58 | 42.6 |
| Укупно | 136 | 100.0 |

Извор: Аутор

Надаље се тражило да се упише колико је запослених у последних годину дана било на усавршавању из области менаџмента. Код више од половине организација, у чак 55,9% ни један запослени није био на усавршавању.

У табели 7.9. се види да је 1, 2 и преко 20 запослених било у 11 организација, а у 12 организација је било на едукацији 12 запослених.

Табела 7.9. Број запослених на едукацији из области менаџмента

| БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ НА ЕДУКАЦИЈИ ИЗ ОБЛАСТИ МЕНАЏМЕНТА | Апсолутне фреквенције | Релативне фреквенције |
|--|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 76 | 55.9 |
| 1 | 11 | 8.1 |
| 2 | 11 | 8.1 |
| 3 | 12 | 8.8 |
| 4 | 4 | 2.9 |
| 5 | 2 | 1.5 |
| Од 6 до 10 | 5 | 3.7 |
| Од 11 до 20 | 4 | 2.9 |
| Преко 20 | 11 | 8.1 |
| Укупно | 136 | 100.0 |

Извор: Аутор

5. Резултати компаративне статистике

Компаративном статистиком биће обрађене независне варијабле у компарацији са зависним како би се утврдиле везе/односи и поредиле одређене групе.

5.1. Примарне препреке у развоју конкурентности домаћих организација посматрано у односу на величину организације

Разлике у одређивању препека у развоју конкурентности домаћих организација узимајући у обзир одговоре који су дати у организацијама различите величине, обрађене су непараметарским χ^2 тестом (постојање статистички значајне разлике за вредности $\text{Sig} \leq 0,05$).

а) Неадекватно коришћење савремених метода и техника менаџмента

Графиконом 7.10. представљени су резултати оцена неадекватности коришћења савремених метода и техника менаџмента као препрека развоја конкурентности од стране организација различите величине.



Извор: Аутор

Графикон 7.10. Неадекватно коришћење савремених метода и техника менаџмента као препрека развоја конкурентности

У табели 10. може се видети да је сигнификантност разлике у одговорима $\text{Sig} = 0,289 > 0,05$, па се може закључити да не постоји значајна разлика у оценама коришћења савремених метода и техника менаџмента. Без обзира на величину организације не разликује се оцена коришћења савремених метода и техника менаџмента.

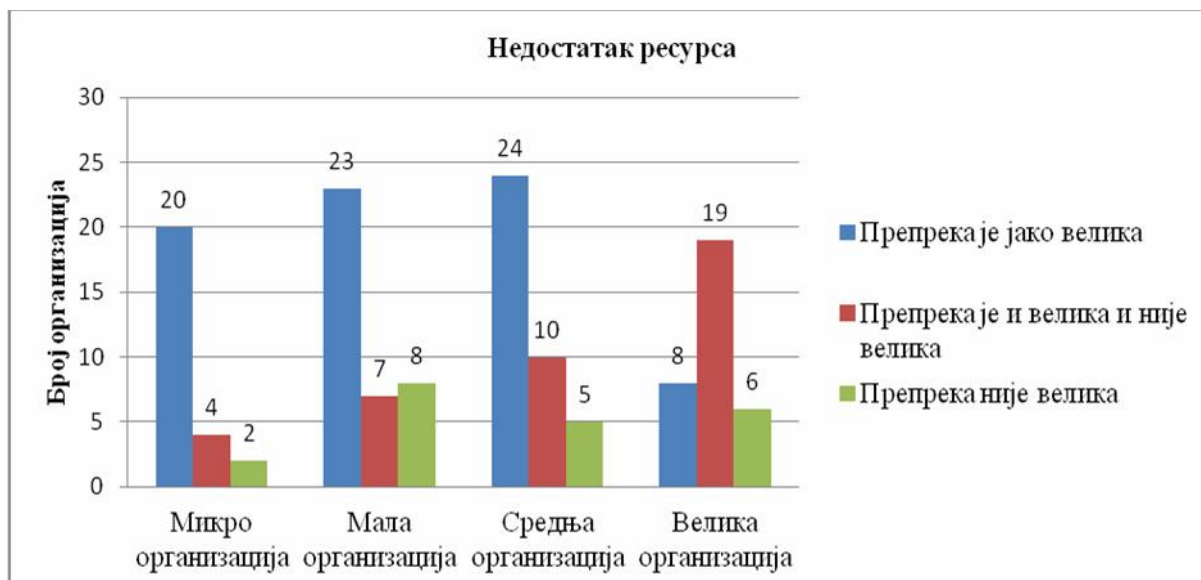
Табела 7.10. Значајност разлике оцена неадекватног коришћења савремених метода и техника менаџмента као препрека развоју конкурентности

| | Вредност | df | Sig. |
|---|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 7.353 | 6 | .289 |

Извор: Аутор

б) Недостатак ресурса

Графиконом 7.11. представљен је недостатак ресурса као препрека развоја конкурентности од стране организација различите величине.



Извор: Аутор

Графикон 7.11. Недостатак ресурса као препрека развоја конкурентности

У табели 7.11. може се видети да је значајност разлике $\text{Sig.} = 0,001 < 0,05$, што представља значајну разлику, односно одговори о недостатку ресурса као препреци развоја конкурентности значајно се разликују. Може се закључити да величина организације значајно утиче на разлике о значају недостатка ресурса као препреци развоја конкурентности.

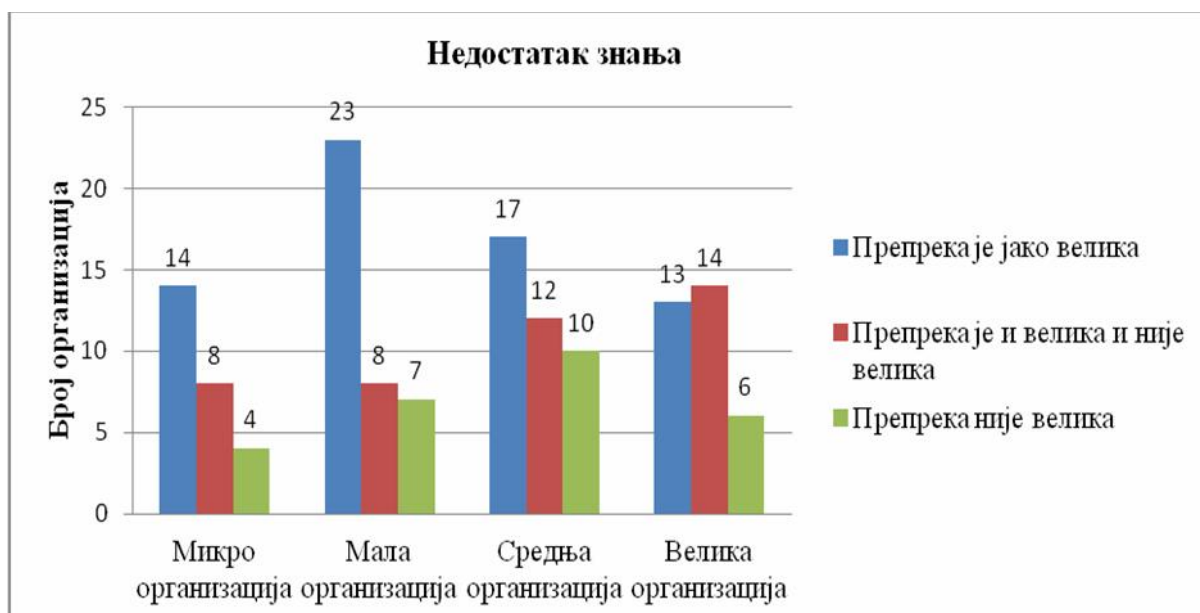
Табела 7.11. Значајност разлике оцена недостатка ресурса као препрека развоја конкурентности

| | Вредност | df | Sig. |
|--|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 22.948 | 6 | .001 |

Извор: Аутор

в) Недостатак знања

Графиконом 7.12. представљен је недостатак знања као препрека развоја конкурентности од стране организација различите величине.



Извор: Аутор

Графикон 7.12. Недостатак знања као препрека развоја конкурентности

У табели 7.12. може се видети да је $\text{Sig.} = 0,468 > 0,05$ па се може закључити да не постоји значајна разлика у оценама недостатка знања као препреци развоја конкурентности без обзира на величину организације.

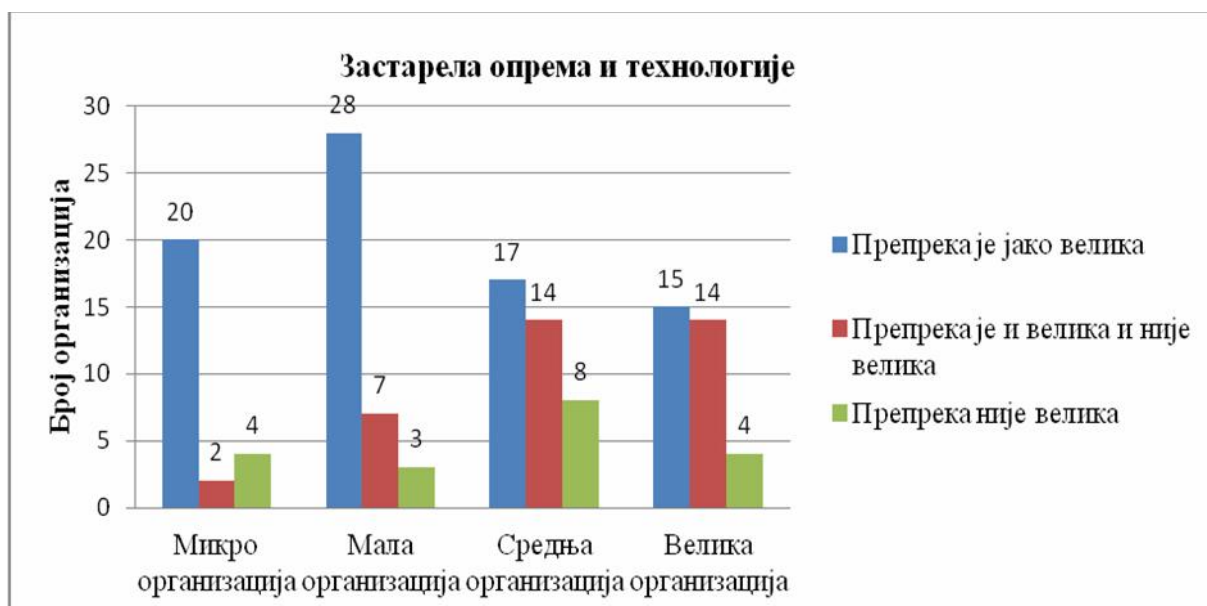
Табела 7.12. Значајност разлике оцена недостатка знања као препрека развоја конкурентности

| | Вредност | df | Sig. |
|--|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 5.615 | 6 | .468 |

Извор: Аутор

г) Застарела опрема и технологије

Графиконом 7.13. представљена је застарелост опреме и технологије као препрека развоја конкурентности од стране организација различите величине.



Извор: Аутор

Графикон 7.13. Застарела опрема и технологије као препрека развоја конкурентности

Из табеле 7.13. може се закључити да је за оцене застарелости опреме и технологије као препреке развоја конкурентности $\text{Sig.} = 0,12 < 0,05$. На основу овога закључује се да постоји значајна разлика у организацијама различите величине у погледу оцене застарелости опреме и технологије као препреке развоја конкурентности.

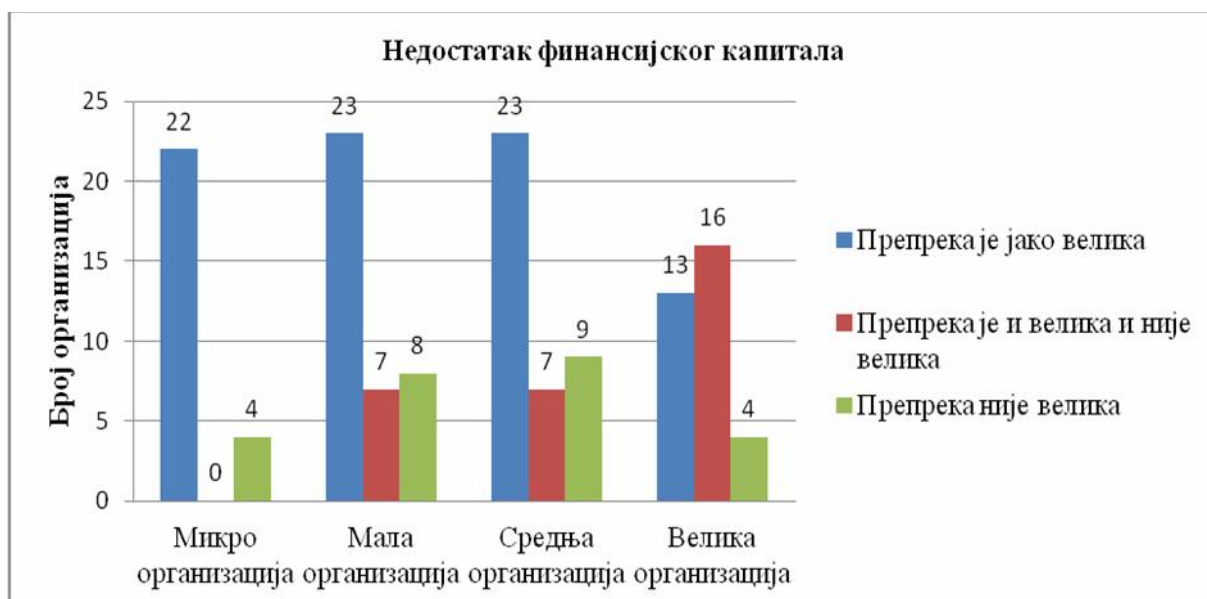
Табела 7.13. Значајност разлике оцена застареле опреме и технологије као препрека развоја конкурентности

| | Вредност | df | Sig. |
|--|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 16.342 | 6 | .012 |

Извор: Аутор

д) Недостатак финансијског капитала

Графиконом 7.14. представљен је недостатак финансијског капитала као препрека развоја конкурентности од стране организација различите величине.



Извор: Аутор

Графикон 7.14. Недостатак финансијског капитала као препрека развоја конкурентности

У табели 7.14. може се видети да је $\text{Sig.} = 0,001 < 0,05$, па се може закључити да постоји значајна разлика у организацијама различите величине у погледу оцене недостатка финансијског капитала као препреке развоја конкурентности.

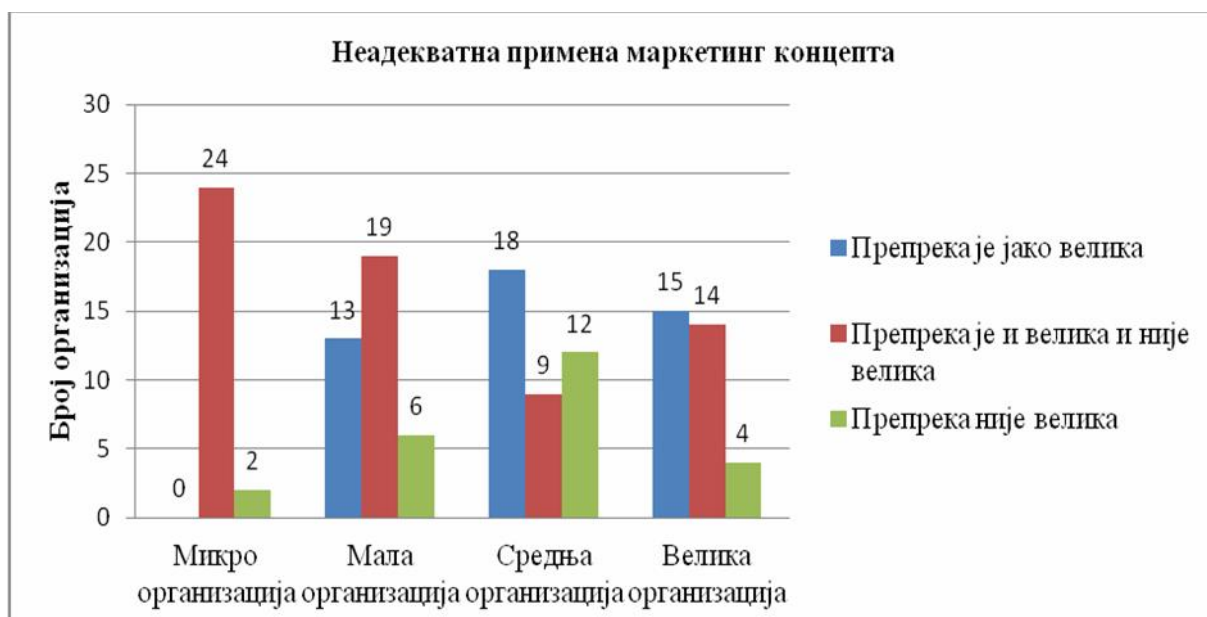
Табела 7.14. Значајност разлике оцена недостатка финансијског капитала као препрека развоја конкурентности

| | Вредност | Df | Sig. |
|--|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 23.157 | 6 | .001 |

Извор: Аутор

б) Неадекватна примена маркетинг концепта

Графиконом 7.15. представљена је неадекватна примена маркетинг концепта као препрека развоја конкурентности од стране организација различите величине.



Извор: Аутор

Графикон 7.15. Неадекватна примена маркетинг концепта као препрека развоја конкурентности

У табели 7.15 може се видети да је $Sig.=0,000 < 0,05$, па се може закључити да постоји значајна разлика о оценама неадекватне примене маркетинг концепта као препреке развоја конкурентности од стране организација различите величине. Закључује се да величина организације игра значајну улогу у оценама неадекватности примене маркетинг концепта.

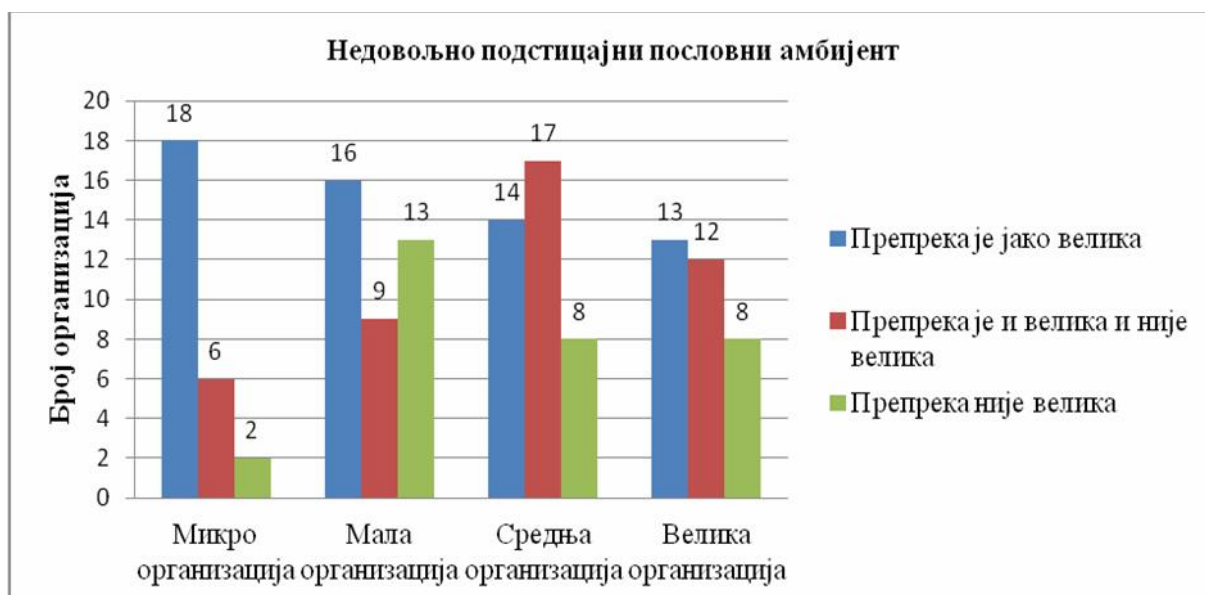
Табела 7.15. Значајност разлике оцена неадекватне примене маркетинг концепта као препрека развоја конкурентности

| | Вредност | df | Sig. |
|--|-----------------|-----------|-------------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 33.524 | 6 | .000 |

Извор: Аутор

е) Недовољно подстицајни пословни амбијент

Графиконом 7.16. представљен је недовољно подстицајни пословни амбијент као препрека развоја конкурентности од стране организација различите величине.



Извор: Аутор

Графикон 7.16. Недовољно подстицајни пословни амбијент као препрека развоја конкурентности

У табели 7.16. може се видети да је $\text{Sig.} = 0,050 \leq 0,05$, па се закључује да постоји значајна разлика у оценама недовољно подстицајног пословног амбијента као препреке развоја конкурентности од стране организација различите величине.

Табела 7.16. Значајност разлике оцена недовољно подстицајног пословног амбијента као препрека развоја конкурентности

| | Вредност | df | Sig. |
|--|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 12.579 | 6 | .050 |

Извор: Аутор

ж) Пословање које се не базира на међународним стандардима

Графиконом 7.17. представљено је пословање које се не базира на међународним стандардима као препрека развоја конкурентности од стране организација различите величине.



Извор: Аутор

Графикон 7.17. Пословање које се не базира на међународним стандардима као препрека развоја конкурентности

У табели 7.17. може се видети да је $\text{Sig.} = 0,035 < 0,05$, па се може закључити да постоји значајна разлика у оценама пословања које се не базира на међународним стандардима од стране организација различите величине, као препреке развоја конкурентности.

Табела 7.17. Значајност разлике оцена пословања које се не базира на међународним стандардима као препрека развоја конкурентности

| | Вредност | df | Sig. |
|--|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 13.573 | 6 | .035 |

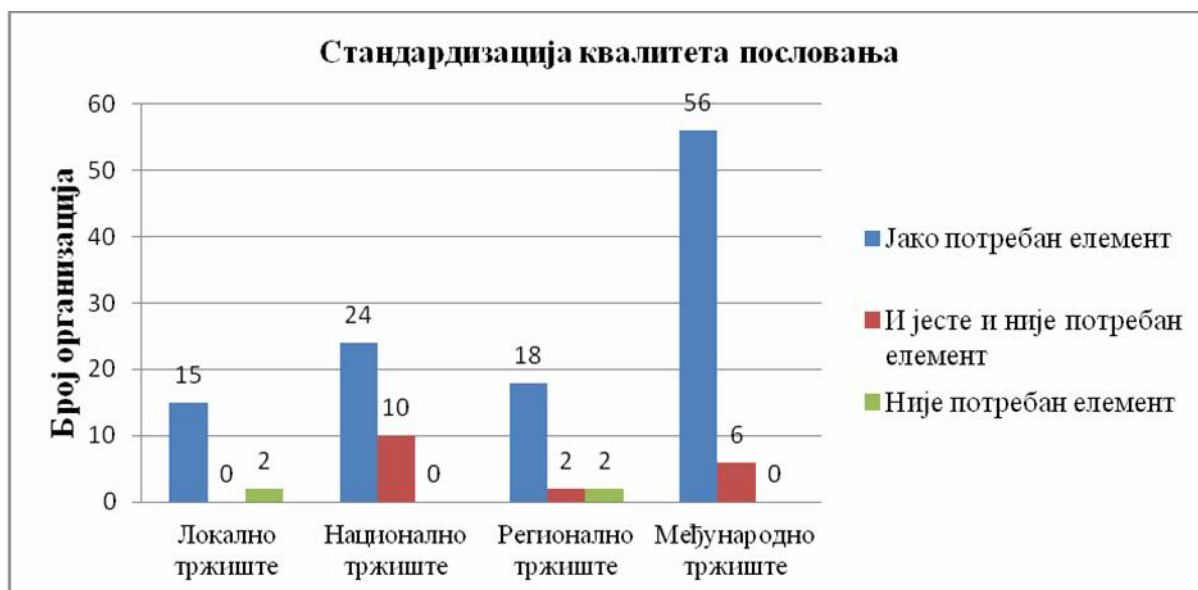
Извор: Аутор

5.2. Потребни елементи за развој конкурентских способности српских организација посматрано од стране организација различитог нивоа пословања

Разлике у одређивању потребних елемената за развој конкурентских способности српских организација од стране организација различитог нивоа пословања (локално тржиште, национално тржиште, регионално тржиште и међународно тржиште), обрађене су непараметарским χ^2 тестом (постојање статистички значајне разлике за вредности $\text{Sig.} \leq 0,05$).

а) Стандардизација квалитета пословања

Графиконом 7.18. представљена је потреба за стандардизацијом квалитета пословања као потребног елемента за развој конкурентности српских организација.



Извор: Аутор

Графикон 7.18. Стандардизација квалитета пословања као потребан елемент за развој конкурентности српских организација

У табели 7.18. може се видети да је $\text{Sig.} = 0,002 < 0,05$, па се може закључити да постоји значајна разлика у оценама значаја стандардизације квалитета пословања за развој конкурентности српских организација оцењено од стране организација различитог нивоа пословања.

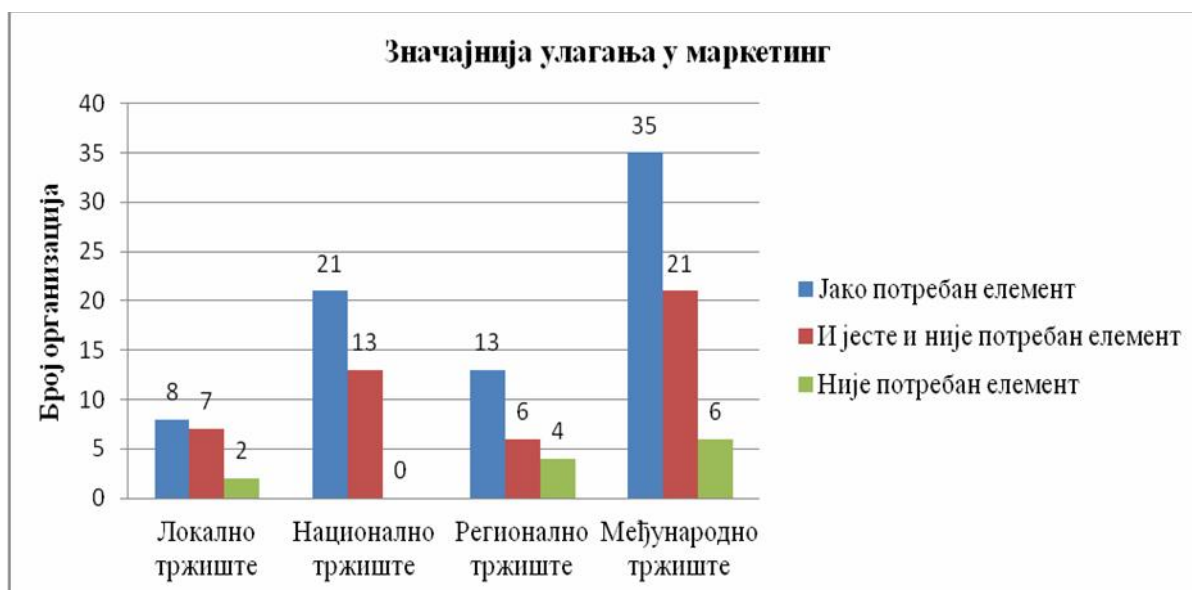
Табела 7.18. Значајност разлике оцена значаја стандардизације квалитета пословања за развој конкурентности српских организација

| | Вредност | df | Sig. |
|--|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 20.903 | 6 | .002 |

Извор: Аутор

б) Значајнија улагања у маркетинг

Графиконом 7.19. представљена је оцена значаја већег улагања у маркетинг у организацијама које послују на различитом нивоу.



Извор: Аутор

Графикон 7.19. Оцена значаја већег улагања у маркетинг у организацијама које послују на различитом нивоу

Табелом 7.19. представљена је оцена значаја већег улагања у маркетинг за развој конкурентности српских организација оцењено од стране организација које послују на различитом нивоу. Може се видети да је $\text{Sig.} = 0,380 > 0,05$, што значи да ниво пословања организације није значајније утицао на разлике у оценама.

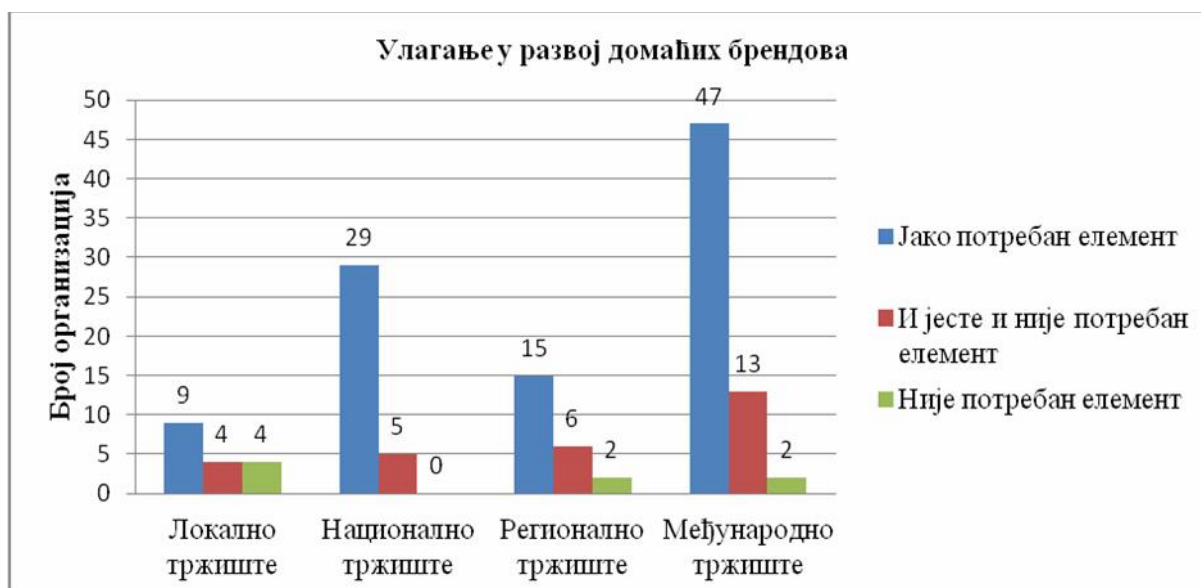
Табела 7.19. Значајност разлике оцена важности већег улагања у маркетинг за развој конкурентности српских организација

| | Вредност | df | Sig. |
|--|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 6.400 | 6 | .380 |

Извор: Аутор

в) Улагање у развој домаћих брендова

Графиконом 7.20. представљене су разлике у оценама улагања у развој домаћих брендова као потребног елемента за развој конкурентности српских организација.



Извор: Аутор

Графикон 7.20. Улагање у развој домаћих брендова као потребан елемент развоја конкурентности српских организација

Табелом 7.20. представљена је значајност разлике у оценама организација које послују на различитом нивоу у погледу важности улагања у развој домаћих брендова за развој конкурентности српских организација. Види се да је $\text{Sig.} = 0,021 < 0,05$ па се закључује да ниво пословања организације има значајну улогу на оцене.

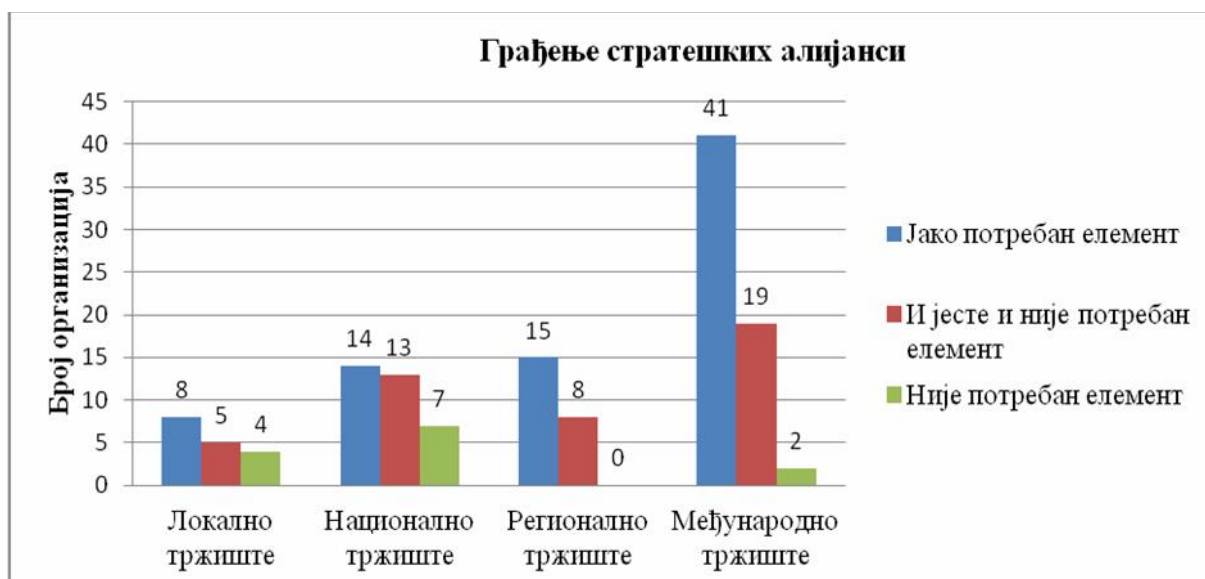
Табела 7.20. Значај улагања у развој домаћих брендова за развој конкурентности српских организација

| | Вредност | df | Sig. |
|--|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 14.918 | 6 | .021 |

Извор: Аутор

г) Грађење стратешких алијанси

Графиконом 7.21. представљене су оцене значаја грађења стратешких алијанси за развој конкурентности српских организација, од стране организација које послују на различитом нивоу.



Извор: Аутор

Графикон 7.21. Значај грађења стратешких алијанси за развој конкурентности српских организација

Табелом 7.21. представљена је разлика у оценама значаја грађења стратешких алијанси као елемента потребног за развој конкурентности српских организација. На основу резултата види се да је $Sig.=0,014$ па се закључује да постоји значајна разлика у оценама, односно да су организације које послују на различитом нивоу различито оцениле значај стратешких алијанси за развој конкурентности домаћих организација.

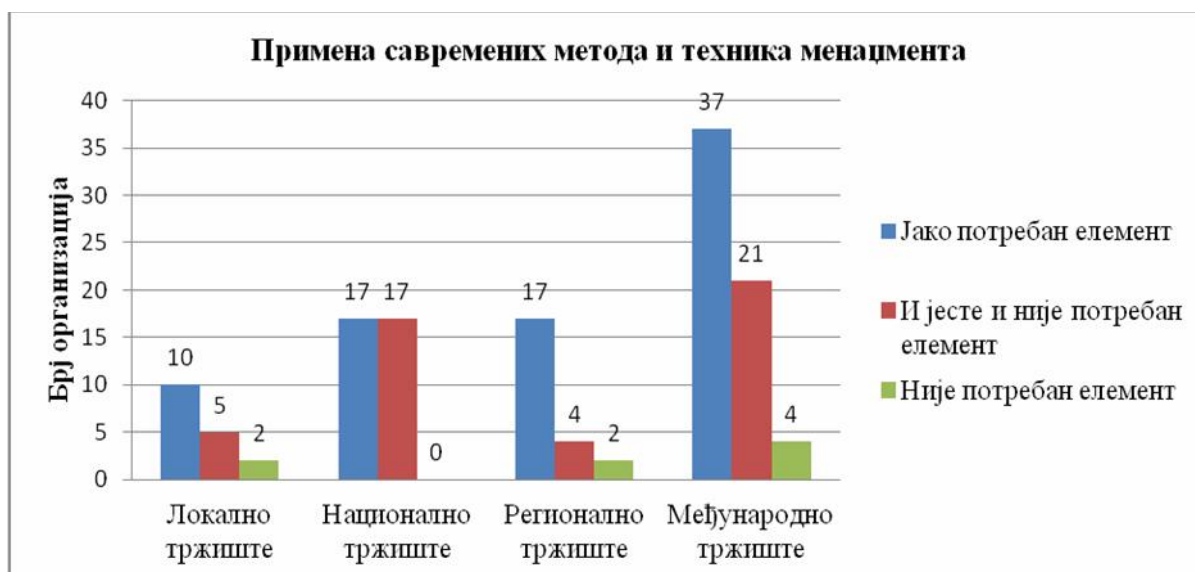
Табела 7.21. Значај грађења стратешких алијансе за развој конкурентности српских организација

| | Вредност | df | Sig. |
|---|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 16.017 | 6 | .014 |

Извор: Аутор

д) Примена савремених метода и техника менаџмента

Графиконом 7.22. представљена је оцена примене савремених метода и техника менаџмента, као елемента потребног за развој конкурентности српских организација, оцењено од стране организација које послују на различитом нивоу.



Извор: Аутор

Графикон 7.22. Оцена примене савремених метода и техника менаџмента као елемента потребног за развој конкурентности српских организација

Табелом 7.22. представљен је значај примене савремених метода и техника менаџмента од стране организација које послују на различитом нивоу. Резултати показују да је $\text{Sig.} = 0,168 > 0,05$, па се може закључити да ниво пословања организације не утиче значајно на оцене.

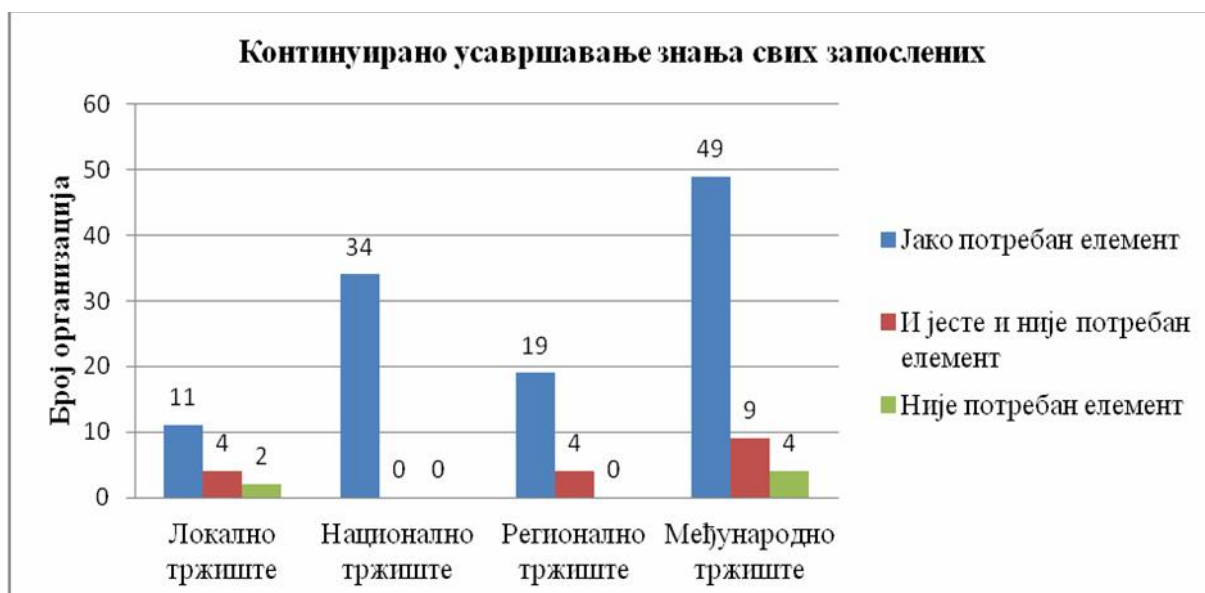
Табела 7.22. Значај оцене примене савремених метода и техника менаџмента као елемента потребног за развој конкурентности српских организација

| | Вредност | df | Sig. |
|---|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 9.109 | 6 | .168 |

Извор: Аутор

б) Континуирано усавршавање знања свих запослених

На графикону 7.23. представљено је континуирано усавршавање знања свих запослених, као елемента од значаја за развој конкурентности српских организација, оцењено од стране организација које послују на различитом нивоу.



Извор: Аутор

Графикон 7.23. Континуирано усавршавање знања свих запослених, као елемента од значаја за развој конкурентности српских организација

Табелом 7.23. представљено је постојање разлика у оценама континуираног усавршавања знања свих запослених од стране организација које послују на различитом нивоу. Резултати показују да је $\text{Sig.} = 0,033 < 0,05$, па се може закључити да разлике у нивоу пословања организације битно утичу на оцену важности континуираног усавршавања свих запослених за развој конкурентности српских организација.

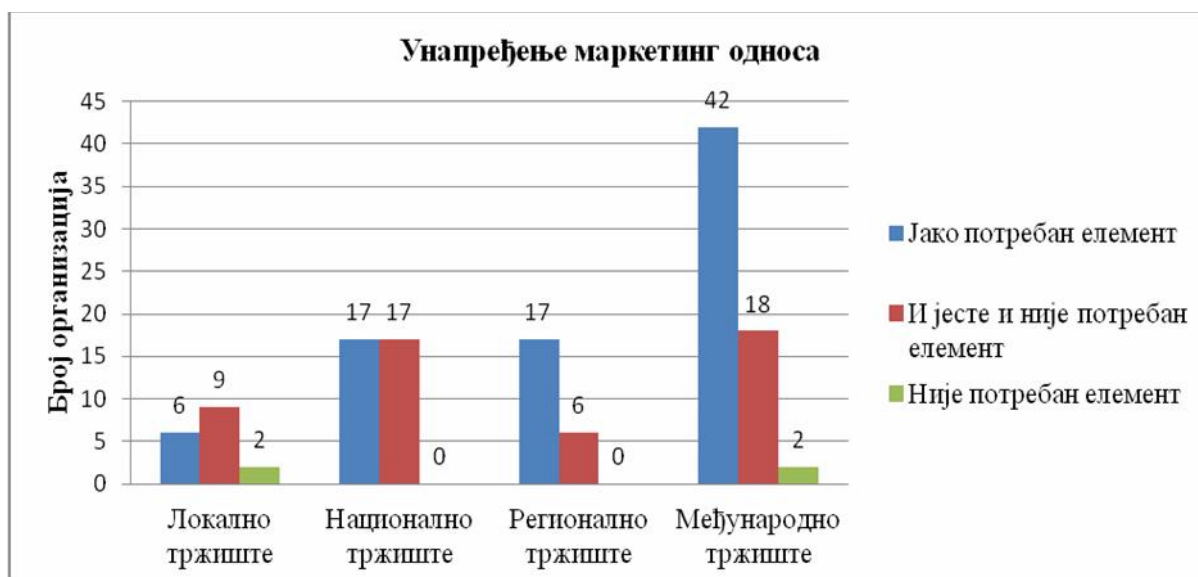
Табела 7.23. Значај континуираног усавршавања свих запослених за развој конкурентности српских организација

| | Вредност | df | Sig. |
|--|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 13.714 | 6 | .033 |

Извор: Аутор

е) Унапређење маркетинг односа

На графикону 7.24. представљен је значај унапређења маркетинг односа као елемента од значаја за развој конкурентности српских организација, оцењено од стране организација које послују на различитом нивоу.



Извор: Аутор

Графикон 7.24. Унапређење маркетинг односа као елемента од значаја за унапређење конкурентности српских организација

Табелом 7.24. представљене су разлике у оценама унапређења маркетинг односа, као елемента од значаја за развој конкурентности српских организација. Резултати показују да је $\text{Sig.} = 0,026 < 0,05$, што значи да ниво пословања организације значајно утиче на разлике у оценама унапређења маркетинг односа као значајног елемента за унапређење конкурентности српских организација.

Табела 7.24. Значај унапређења маркетинг односа као елемента од значаја за унапређење конкурентности српских организација

| | Вредност | df | Sig. |
|--|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 14.383 | 6 | .026 |

Извор: Аутор

ж) Набавка савремених технолошких решења и опреме

Графиконом 7.25. представљен је значај набавке савремених технолошких решења и опреме као елемента значајног за унапређење конкурентности српских организација, оцењено од стране организација које послују на различитом нивоу.



Извор: Аутор

Графикон 7.25. Значај набавке савремених технолошких решења и опреме као елемената од значаја за развој конкурентности српских организација

Табелом 7.25. представљена је разлика у оценама значаја набавке савремених технолошких решења и опреме од стране организација које послују на различитом нивоу. Резултати показују да је $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$, па се закључује да постоји значајна разлика у оценама значаја набавке савремених технолошких решења и опреме као елемента од значаја за развој конкурентности српских организација, оцењено од организација које послују на различитом нивоу. Ниво пословања организације значајно утиче на оцене.

Табела 7.25. Набавка савремених технолошких решења и опреме као елемент од значаја за унапређење конкурентности српских организација

| | Вредност | df | Sig. |
|--|----------|----|------|
| Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат) | 30.142 | 6 | .000 |

Извор: Аутор

5.3. Двофакторска анализа утицаја дужине пословања и нивоа пословања на карактеристике организације

Од испитаника у организацијама се тражило да оцене одређене карактеристике у пословању оценама од 1 до 5 при чему је 1 најмања оцена, а 5 највећа оцена. Двофакторском анализом утврђено је како дужина пословања и ниво пословања (локални, национални, регионални и међународни) утичу на разлике у карактеристикама пословања организација, као предуслова стварања

организације високих перформанси. За ниво значајности разлике узета је вредност 0,05 (за све вредности $\text{Sig} \leq 0,05$ постоји статистички значајна разлика).

Карактеристике које су испитиване биле су:

- Технолошки ниво организације
- Ниво у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000
- Ниво развијености маркетинг сектора у организацији
- Послепродајне услуге организације
- Ниво отворености организације за креативност, нове идеје и иновације
- Мера у којој је организација организација високих перформанси односно у којој мери поседује тоталну изврсност на свим нивоима
- Ниво у којем организација има јасно дефинисане циљеве као и елементе неопходне за њихово успешно остваривање
- Ниво у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно
- Функционисање организације у односу на познате екстерне стандарде
- Ниво у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни
- Квалитативно пословање организације у односу на упоредиве конкуренте
- Тимски рад у организацији
- Запослени у организацији као извори креативности и нових идеја.

5.3.1. Технолошки ниво организације различите дужине пословања и нивоа пословања

У табели 7.26. дате су средње вредности оцена технолошког нивоа организација које послују различит временски период и послују на различитом нивоу, за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std. Deviation) представља одступање средње вредности оцене, а N број испитаника у узорку.

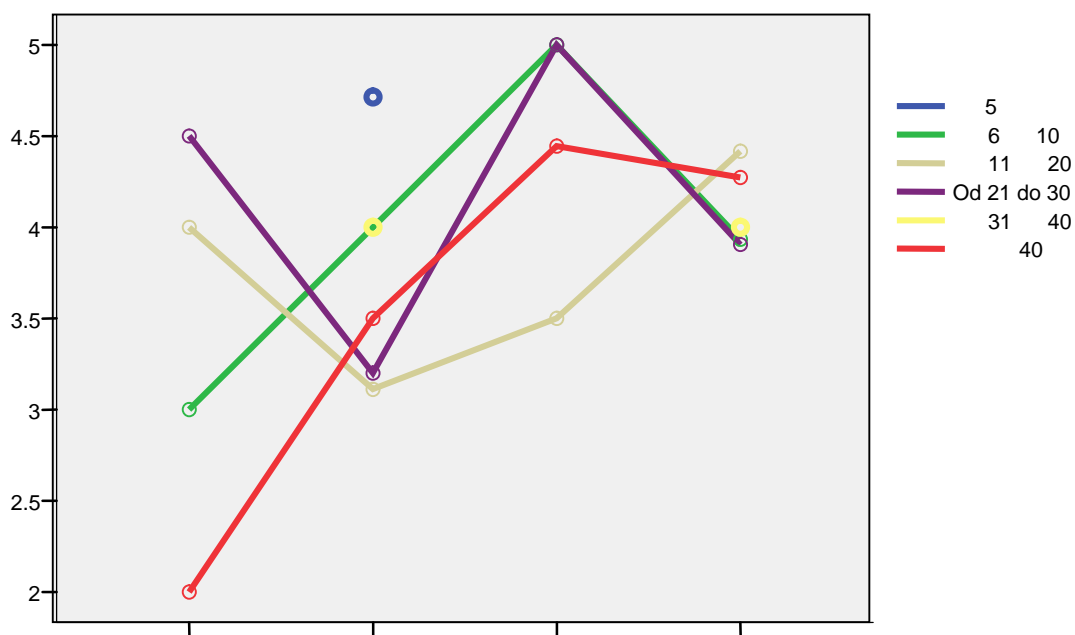
Може се видети да је технолошки ниво организације најбоље оцењен од стране организација које послују на регионалном тржишту, а у оквиру њих код организација које послују од 6 до 10 година и од 21 до 30 година.

Табела 7.26. Средња вредност оцена технолошког нивоа организације

| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 3.00 | 1.155 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 4.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 4.50 | .535 | 8 |
| | Преко 40 година | 2.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 3.76 | 1.091 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 4.71 | .488 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.11 | 1.054 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 3.20 | .919 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 3.50 | .577 | 4 |
| | Укупно | 3.62 | .985 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 5.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.50 | .535 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 5.00 | .000 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.44 | .527 | 9 |
| | Укупно | 4.26 | .752 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 3.93 | 1.223 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 4.42 | .515 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 3.90 | .995 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 4.27 | .786 | 11 |
| | Укупно | 4.08 | .929 | 62 |
| Укупно | До 5 | 4.71 | .488 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 3.87 | 1.180 | 23 |
| | Од 11 до 20 | 3.78 | .870 | 32 |
| | Од 21 до 30 | 3.95 | .999 | 43 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 5 |
| | Преко 40 година | 4.04 | .916 | 26 |
| | Укупно | 3.96 | .957 | 136 |

Извор: Аутор

Графикомом 7.26. представљене су средње вредности оцена технолошког нивоа организација које послују различит временски период и које су на различитом нивоу пословања (послују на различитим тржиштима). Овде се може видети да је најбоље оцењен технолошки ниво организација које послују на регионалном нивоу од 6 до 10 година и на регионалном нивоу од 21 до 30 година.



Извор: Аутор

Графикон 7.26. Средње вредности оцена технолошког нивоа организација различитог нивоа пословања и дужине пословања

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања дат је у табели 7.27. У колони Ниво пословања/Дужина пословања Sig=0,000, што је мање од 0,05, па се може закључити да постоје значајне разлике у оценама технолошког нивоа организација које су различитог нивоа пословања и дужине пословања. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан. Након анализе заједничког утицаја, прешло се на анализу засебних утицаја. Наиме у колони Sig за ниво пословања је 0,001 што је мање од 0,05, па се закључује да ниво пословања организације има значајан утицај на оцене технолошког нивоа организације. Такође Sig за дужину пословања је мања од 0,05, и износи 0,006 што такође утиче значајно на разлике у оцени нивоа технолошког нивоа организације. Закључује се да ниво пословања и дужина пословања играју важну улогу на разлике у технолошком нивоу организација.

Табела 7.27. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцену технолошког нивоа организација

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|-------|------|
| Ниво пословања | 3 | 4.229 | 6.265 | .001 |
| Дужина пословања | 5 | 2.306 | 3.417 | .006 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 2.531 | 3.749 | .000 |

Извор: Аутор

Уочено је да се разликују појединачни утицаји нивоа пословања и дужине пословања. Накнадним тестом утврђено је које се организације у зависнос-

ти од нивоа пословања посебно разликују у оценама, уз помоћ Тукејев (Tukey) теста. У табели 7.28. може се видети да посебно значајна разлике постоји у технолошком нивоу организација које послују на националном и регионалном тржишту и организација које послују на националном и међународном тржишту.

Табела 7.28. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама технолошког нивоа организације

| (I) Ниво пословања организације | (J) Ниво пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| Локално тржиште | Национално тржиште | .15 | .244 | .931 | -.49 | .78 |
| | Регионално тржиште | -.50 | .263 | .239 | -1.18 | .19 |
| | Међународно тржиште | -.32 | .225 | .499 | -.90 | .27 |
| Национално тржиште | Локално тржиште | -.15 | .244 | .931 | -.78 | .49 |
| | Регионално тржиште | -.64(*) | .222 | .023 | -1.22 | -.07 |
| | Међународно тржиште | -.46(*) | .175 | .046 | -.92 | -.01 |
| Регионално тржиште | Локално тржиште | .50 | .263 | .239 | -.19 | 1.18 |
| | Национално тржиште | .64(*) | .222 | .023 | .07 | 1.22 |
| | Међународно тржиште | .18 | .201 | .806 | -.34 | .70 |
| Међународно тржиште | Локално тржиште | .32 | .225 | .499 | -.27 | .90 |
| | Национално тржиште | .46(*) | .175 | .046 | .01 | .92 |
| | Регионално тржиште | -.18 | .201 | .806 | -.70 | .34 |

Извор: Аутор

5.3.2. Ниво у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000 у организацијама различите дужине пословања и нивоа пословања

У табели 7.29. дате су средње вредности оцена нивоа у којој мери се имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000 у организацијама које послују различит временски период и послују на различитом нивоу за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std.

Deviation) представља одступање средње вредности оцене, а N број испитаника у узорку. Може се видети да ниво у којем се имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000 је најбоље оцењен у организацијама које послују на међународном тржишту, а у оквиру њих код организација које послују од 11 до 20 година.

Табела 7.29. Средња вредност оцена нивоа у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000

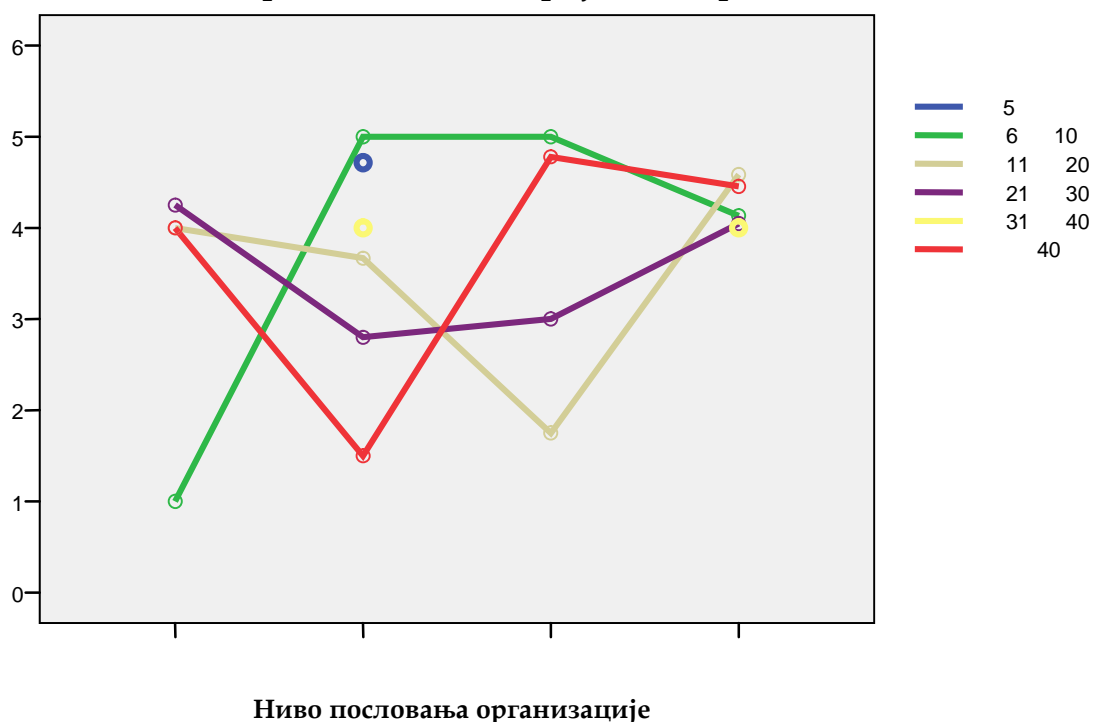
| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 1.00 | .000 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 4.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 4.25 | .886 | 8 |
| | Преко 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 3.41 | 1.502 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 4.71 | .488 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 5.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.67 | 1.581 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 2.80 | 1.476 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 1.50 | .577 | 4 |
| | Укупно | 3.47 | 1.542 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 5.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 1.75 | .463 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 3.00 | 1.155 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.78 | .441 | 9 |
| | Укупно | 3.43 | 1.532 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 4.13 | 1.187 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 4.58 | .515 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 4.05 | 1.203 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 4.45 | .522 | 11 |
| | Укупно | 4.24 | .970 | 62 |
| Укупно | До 5 | 4.71 | .488 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 3.74 | 1.630 | 23 |
| | Од 11 до 20 | 3.56 | 1.435 | 32 |
| | Од 21 до 30 | 3.70 | 1.319 | 43 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 5 |
| | Преко 40 година | 4.08 | 1.230 | 26 |
| | Укупно | 3.81 | 1.347 | 136 |

Извор: Аутор

Графиконом 7.27. представљене су средње вредности оцена нивоа у којој мери се имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000 у организацијама које послују различит временски период и које су на различитом нивоу пословања (послују на различитим тржиштима).

Овде се може видети да је ниво у којем се имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000 најбоље оцењен од стране организација које послују на националном тржишту од 6 до 10 година.

Ниво у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000



Извор: Аутор

Графикон 7.27. Средње вредности оцена нивоа у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000 у организацијама различитог нивоа пословања и дужине пословања

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања дат је у табели 7.30. У колони Ниво пословања/Дужина пословања Sig=0,000, што је мање од 0,05, па се може закључити да постоје значајне разлике у оценама нивоа у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан.

Након анализе заједничког утицаја, прешло се на анализу засебних утицаја. Наиме у колони Sig за ниво пословања је 0,003 што је мање од 0,05, па се закључује да ниво пословања организације има значајан утицај на оцене нивоа

у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000.

Такође Sig за дужину пословања је мања од 0,05, и износи 0,036 што такође утиче значајно на разлике у оценама. Закључује се да ниво пословања и дужина пословања играју значајну улогу на разлике у нивоа у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000.

Табела 7.30. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцену нивоа у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|--------|------|
| Ниво пословања | 3 | 4.528 | 4.865 | .003 |
| Дужина пословања | 5 | 2.311 | 2.483 | .036 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 9.626 | 10.340 | .000 |

Извор: Аутор

Уочено је да се разликују појединачни утицаји нивоа пословања и дужине пословања. Накнадним тестом утврђено је које се организације у зависности од нивоа пословања посебно разликују у оценама, уз помоћ Тукејев (Tukey) теста.

У табели 7.31. може се видети да се посебно разликују оцене организација које послују на локалном и међународном тржишту, на националном и међународном тржишту и на регионалном и међународном тржишту.

Табела 7.31. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама нивоа у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000

| (I) Ниво пословања организације | (J) Ниво пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| Локално тржиште | Национално тржиште | -.06 | .287 | .997 | -.81 | .69 |
| | Регионално тржиште | -.02 | .309 | 1.000 | -.83 | .78 |
| | Међународно тржиште | -.83(*) | .264 | .011 | -1.52 | -.14 |
| Национално тржиште | Локално тржиште | .06 | .287 | .997 | -.69 | .81 |
| | Регионално тржиште | .04 | .260 | .999 | -.64 | .71 |
| | Међународно тржиште | -.77(*) | .206 | .002 | -1.31 | -.23 |
| Регионално тржиште | Локално тржиште | .02 | .309 | 1.000 | -.78 | .83 |
| | Национално тржиште | -.04 | .260 | .999 | -.71 | .64 |
| | Међународно тржиште | -.81(*) | .236 | .005 | -1.42 | -.19 |
| Међународно тржиште | Локално тржиште | .83(*) | .264 | .011 | .14 | 1.52 |
| | Национално тржиште | .77(*) | .206 | .002 | .23 | 1.31 |
| | Регионално тржиште | .81(*) | .236 | .005 | .19 | 1.42 |

Извор: Аутор

5.3.3. Ниво развијености маркетинг сектора у организацијама различите дужине пословања и нивоа пословања

У табели 7.32. дате су средње вредности оцена нивоа развијености маркетинг сектора у организацијама које послују различит временски период и послују на различитом нивоу за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std. Deviation) представља одступање средње вредности оцене, а N број испитаника у узорку. Може се закључити да је ниво развијености маркетинг сектора најбоље оцењен у организацијама које послују на регионалном тржишту, а у оквиру њих у организацијама које послују од 6 до 10 година.

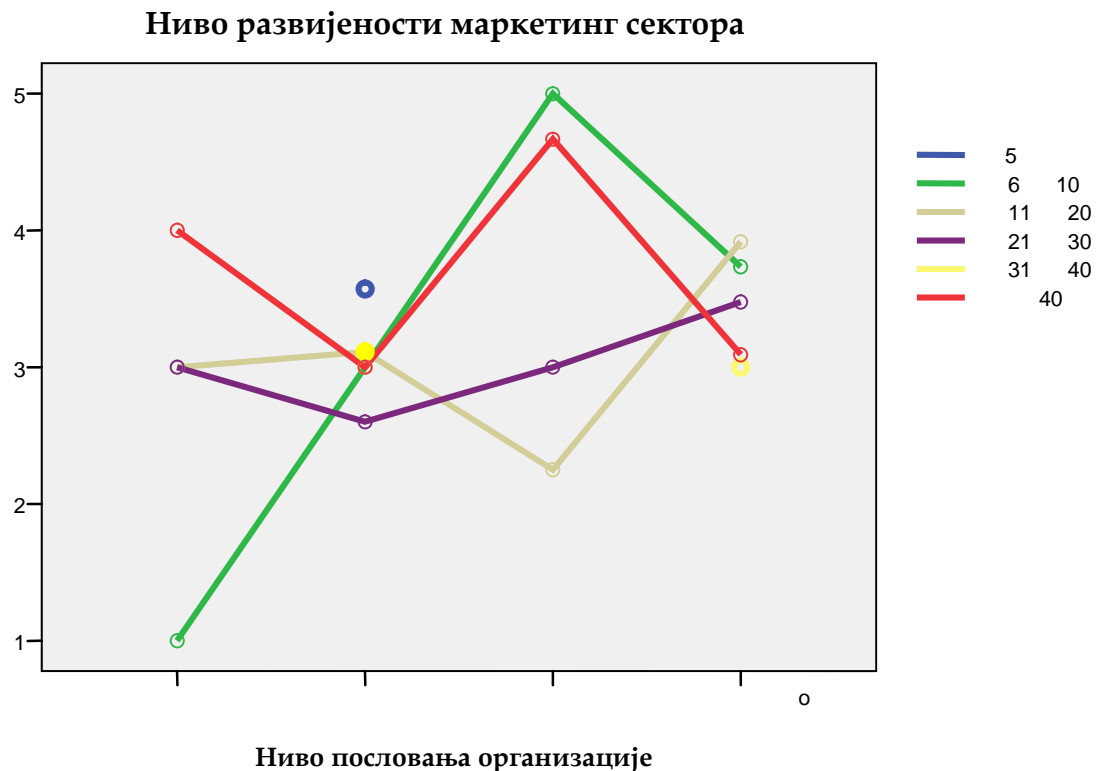
Уочава се и изузетно слаба оцењеност нивоа развијености маркетинг сектора у организацијама које послују на локалном нивоу.

Табела 7.32. Средња вредност оцена нивоа развијености маркетинг сектора у организацијама различитог нивоа и дужине пословања

| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 1.00 | .000 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 3.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 3.00 | .000 | 8 |
| | Преко 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 2.65 | .996 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 3.57 | .976 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 3.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.11 | 1.269 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 2.60 | 1.174 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 3.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 3.00 | .000 | 4 |
| | Укупно | 3.03 | 1.029 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 5.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 2.25 | 1.165 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 3.00 | 1.155 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.67 | .500 | 9 |
| | Укупно | 3.57 | 1.441 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 3.73 | 1.280 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 3.92 | 1.165 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 3.48 | 1.167 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 3.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 3.09 | 1.044 | 11 |
| | Укупно | 3.53 | 1.155 | 62 |
| Укупно | До 5 | 3.57 | .976 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 3.30 | 1.550 | 23 |
| | Од 11 до 20 | 3.19 | 1.281 | 32 |
| | Од 21 до 30 | 3.14 | 1.082 | 43 |
| | Од 31 до 40 година | 3.00 | .000 | 5 |
| | Преко 40 година | 3.69 | 1.050 | 26 |
| | Укупно | 3.30 | 1.195 | 136 |

Извор: Аутор

Графиконом 7.28. представљене су средње вредности оцена нивоа развијености маркетинг сектора. Овде се може видети да је ниво развијености маркетинг сектора најбоље оцењен од стране организација које послују на регионалном нивоу од 6 до 10 година.



Извор: Аутор

Графикон 7.28. Средње вредности оцена нивоа развијености маркетинг сектора у организацијама које послују на различитом нивоу и различит временски период

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања дат је у табели 7.33. У колони Ниво пословања/Дужина пословања $\text{Sig}=0,000$, што је мање од $0,05$, па се може закључити да постоје значајне разлике у оценама нивоа развијености маркетинг сектора. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан.

Након анализе заједничког утицаја, прелази се на анализу засебних утицаја. Наиме у колони Sig за ниво пословања је $0,026$ што је мање од $0,05$, па се закључује да ниво пословања организације има значајан утицај на оцене нивоа развијености маркетинг сектора. У колони Sig за дужину пословања читава се вредност $0,193$ што је веће од $0,05$, па се закључује да дужина пословања не утиче значајно на разлике у оценама нивоа развијености маркетинг сектора. Закључује се да ниво пословања и дужина пословања играју значајну улогу на разлике у оценама нивоа развијености маркетинг сектора, међутим појединачни утицај је значајан само за организације које послују на различитом нивоу.

Табела 7.33. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцену нивоа развијености маркетинг сектора

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|-------|------|
| Ниво пословања | 3 | 3.354 | 3.203 | .026 |
| Дужина пословања | 5 | 1.577 | 1.507 | .193 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 4.914 | 4.693 | .000 |

Извор: Аутор

Уочено је да се разликују појединачни утицаји нивоа пословања. Накнадним тестом утврђено је које се организације зависно од нивоа пословања посебно разликују у оценама уз помоћ Тукејев (Tukey) теста. У табели 7.34. може се видети да се посебно разликују оцене организација које послују на локалном и регионалном тржишту и које послују на локалном и међународном тржишту.

Табела 7.34. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама нивоа развијености маркетинг сектора

| (I) Ниво пословања организације | (J) Ниво пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| Локално тржиште | Национално тржиште | -.38 | .304 | .591 | -1.17 | .41 |
| | Регионално тржиште | -.92(*) | .327 | .030 | -1.77 | -.07 |
| | Међународно тржиште | -.89(*) | .280 | .011 | -1.62 | -.16 |
| Национално тржиште | Локално тржиште | .38 | .304 | .591 | -.41 | 1.17 |
| | Регионално тржиште | -.54 | .276 | .217 | -1.26 | .18 |
| | Међународно тржиште | -.50 | .218 | .103 | -1.07 | .07 |
| Регионално тржиште | Локално тржиште | .92(*) | .327 | .030 | .07 | 1.77 |
| | Национално тржиште | .54 | .276 | .217 | -.18 | 1.26 |
| | Међународно тржиште | .03 | .250 | .999 | -.62 | .68 |
| Међународно тржиште | Локално тржиште | .89(*) | .280 | .011 | .16 | 1.62 |
| | Национално тржиште | .50 | .218 | .103 | -.07 | 1.07 |
| | Регионално тржиште | -.03 | .250 | .999 | -.68 | .62 |

Извор: Аутор

5.3.4. Оцене послепродајних услуга у организацијама различите дужине пословања и нивоа пословања

У табели 7.35. дате су средње вредности оцена послепродајних услуга у организацијама које послују различит временски период и послују на различитом нивоу за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std. Deviation) представља одступање средње вредности оцене, а N број испитаника у узорку. Може се видети да су послепродајне услуге најбоље оцењене у организацијама које послују на националном тржишту, а у оквиру њих у организацијама које послују од 11 до 20 година.

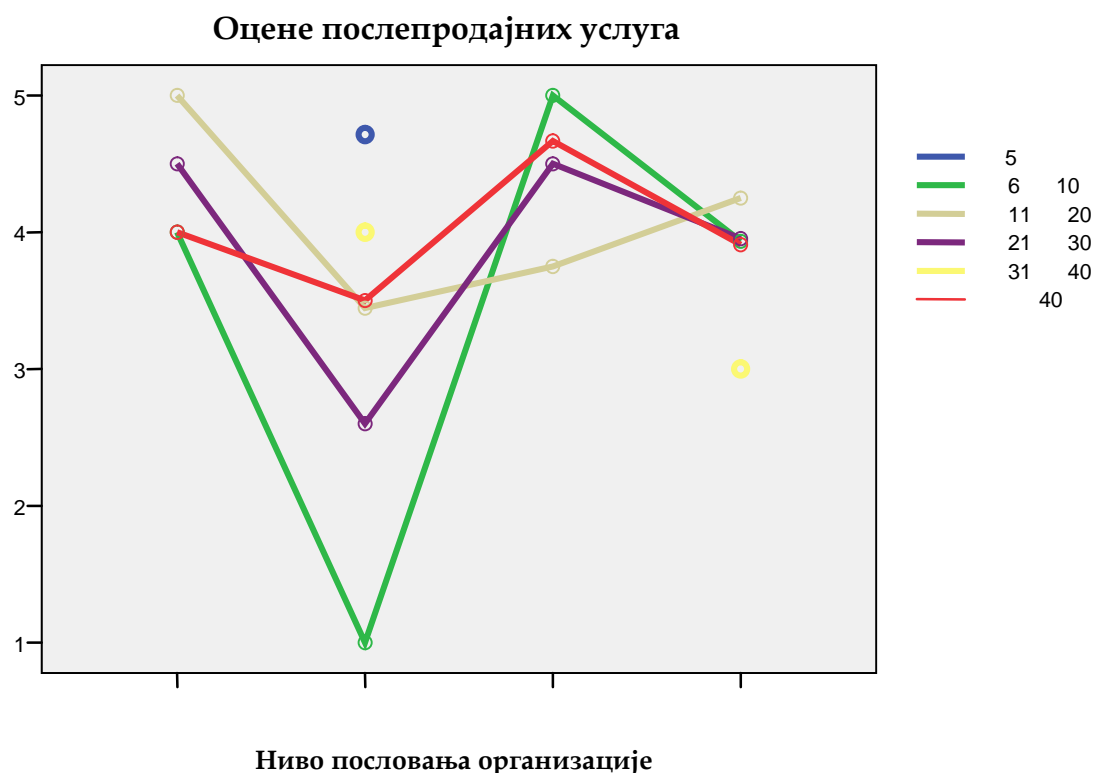
Табела 7.35. Средња вредност оцена послепродајних услуга у организацијама различитог нивоа и дужине пословања

| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 4.00 | 1.155 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 5.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 4.50 | .535 | 8 |
| | Преко 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 4.41 | .712 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 4.71 | .488 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 1.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.44 | 1.667 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 2.60 | 1.174 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 3.50 | .577 | 4 |
| | Укупно | 3.35 | 1.433 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 5.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.75 | .463 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 4.50 | .577 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.67 | .500 | 9 |
| | Укупно | 4.35 | .647 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 3.93 | .961 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 4.25 | .754 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 3.95 | 1.024 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 3.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 3.91 | .831 | 11 |
| | Укупно | 3.95 | .913 | 62 |
| Укупно | До 5 | 4.71 | .488 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 3.78 | 1.278 | 23 |
| | Од 11 до 20 | 3.97 | 1.092 | 32 |
| | Од 21 до 30 | 3.79 | 1.166 | 43 |

| | | | | |
|--|--------------------|------|-------|-----|
| | Од 31 до 40 година | 3.40 | .548 | 5 |
| | Преко 40 година | 4.12 | .766 | 26 |
| | Укупно | 3.93 | 1.072 | 136 |

Извор: Аутор

Графиконом 7.29. представљене су средње вредности оцена послепродајних услуга у организацијама различитог нивоа пословања и дужине пословања. Може се видети да су послепродајне услуге најбоље оцењене у организацијама које послују на локалном нивоу од 11 до 20 година.



Извор: Аутор

Графикон 7.29. Средње вредности оцена послепродајних услуга у организацијама које послују на различитом нивоу и различит временски период

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања дат је у табели 7.36. У колони Ниво пословања/Дужина пословања $Sig=0,004$, што је мање од 0,05, па се може закључити да постоје значајне разлике у оценама послепродајних услуга. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан. Након анализе заједничког утицаја, прешло се на анализу засебних утицаја. У колони Sig за ниво пословања је 0,000 што је мање од 0,05, па се закључује да ниво пословања организације има значајан утицај на оцене послепродајних услуга. У колони Sig за дужину пословања читава се вредност 0,001 што је такође мање од 0,05, па се закључује да и дужина пословања значајно утиче на разлике у оценама послепродајних услуга. Закључује се да ниво пословања и дужина пословања играју значајну улогу на разлике у оценама послепродајних услуга.

Табела 7.36. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене послепродајних услуга

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|--------|------|
| Ниво пословања | 3 | 8.989 | 11.118 | .000 |
| Дужина пословања | 5 | 3.785 | 4.682 | .001 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 2.242 | 2.773 | .004 |

Извор: Аутор

Уочено је да се разликују појединачни утицаји нивоа пословања и дужине пословања. Накнадним тестом утврђено је које се организације у зависности од нивоа пословања посебно разликују у оценама уз помоћ Тукејев (Tukey) теста. У табели 7.37. може се видети да се посебно разликују оцене организација које послују на локалном и националном тржишту, националном и регионалном тржишту и на националном и међународном тржишту.

Табела 7.37. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама послепродајних услуга

| (I) Ниво пословања организације | (J) Ниво пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| Локално тржиште | Национално тржиште | 1.06(*) | .267 | .001 | .36 | 1.75 |
| | Регионално тржиште | .06 | .288 | .996 | -.69 | .81 |
| | Међународно тржиште | .46 | .246 | .247 | -.18 | 1.10 |
| Национално тржиште | Локално тржиште | -1.06(*) | .267 | .001 | -1.75 | -.36 |
| | Регионално тржиште | -.99(*) | .243 | .000 | -1.63 | -.36 |
| | Међународно тржиште | -.60(*) | .192 | .012 | -1.10 | -.10 |
| Регионално тржиште | Локално тржиште | -.06 | .288 | .996 | -.81 | .69 |
| | Национално тржиште | .99(*) | .243 | .000 | .36 | 1.63 |
| | Међународно тржиште | .40 | .220 | .276 | -.18 | .97 |
| Међународно тржиште | Локално тржиште | -.46 | .246 | .247 | -1.10 | .18 |
| | Национално тржиште | .60(*) | .192 | .012 | .10 | 1.10 |
| | Регионално тржиште | -.40 | .220 | .276 | -.97 | .18 |

Извор: Аутор

5.3.5. Ниво отворености организације за креативност, нове идеје и иновације у организацијама различите дужине пословања и нивоа пословања

У табели 7.38. дате су средње вредности оцена отворености организације за креативност, нове идеје и иновације у организацијама које послују различит временски период и послују на различитом нивоу за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std. Deviation) представља одступање средње вредности оцена, а N број испитаника у узорку. Може се видети да је отвореност организације за креативност, нове идеје и иновације најбоље оцењена у организацијама које послују на међународном тржишту, а у оквиру њих у организацијама које послују од 11 до 20 година.

Табела 7.38. Средња вредност оцена отворености организације за креативност, нове идеје и иновације

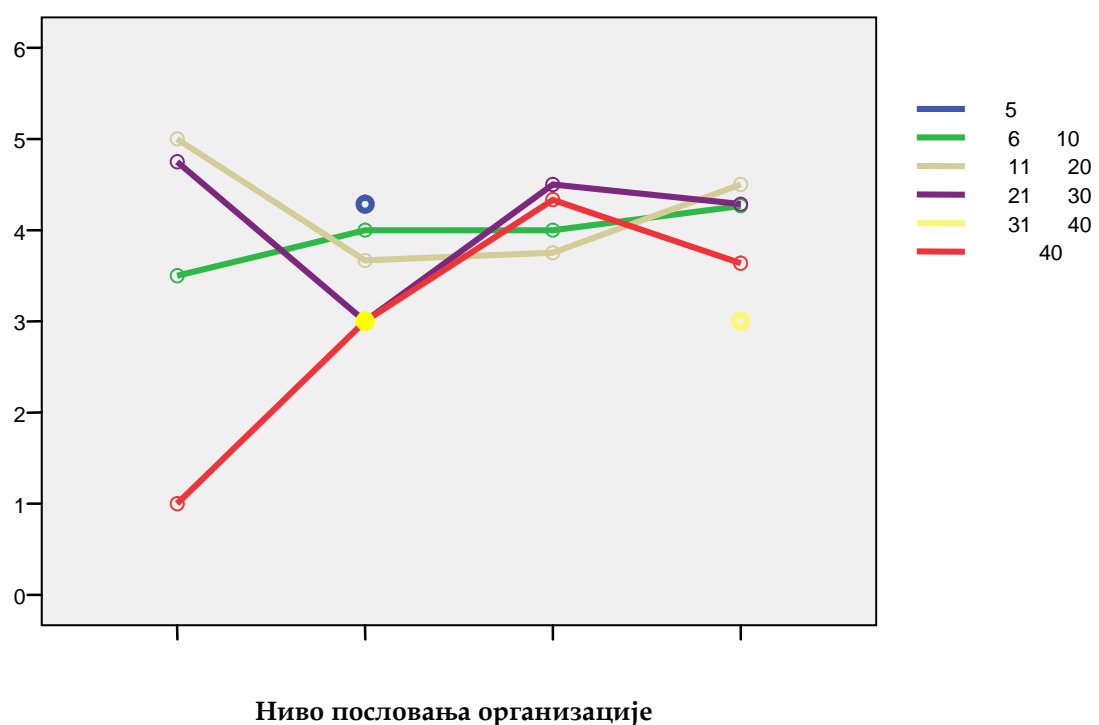
| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 3.50 | .577 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 5.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 4.75 | .463 | 8 |
| | Преко 40 година | 1.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 4.06 | 1.345 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 4.29 | .488 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.67 | .866 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 3.00 | .816 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 3.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 3.00 | .000 | 4 |
| | Укупно | 3.50 | .826 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.75 | .463 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 4.50 | .577 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.33 | 1.000 | 9 |
| | Укупно | 4.13 | .757 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 4.27 | .704 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 4.50 | .798 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 4.29 | .845 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 3.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 3.64 | 1.027 | 11 |
| | Укупно | 4.15 | .884 | 62 |
| Укупно | До 5 | 4.29 | .488 | 7 |

| | | | |
|--------------------|------|-------|-----|
| Од 6 до 10 | 4.09 | .668 | 23 |
| Од 11 до 20 | 4.13 | .833 | 32 |
| Од 21 до 30 | 4.09 | .971 | 43 |
| Од 31 до 40 година | 3.00 | .000 | 5 |
| Преко 40 година | 3.58 | 1.238 | 26 |
| Укупно | 3.97 | .950 | 136 |

Извор: Аутор

Графиконом 7.30. представљене су средње вредности оцена отворености за креативност, нове идеје и иновације у организацијама различитог нивоа пословања и дужине пословања. Може се видети да су отворености организације за креативност, нове идеје и иновације најбоље оцењене у организацијама које послују на локалном нивоу од 11 до 20 година.

Ниво отворености организације за креативност, нове идеје и иновације



Извор: Аутор

Графикон 7.30. Средње вредности отворености организације за креативност, нове идеје и иновације у организацијама које послују на различитом нивоу и различит временски период

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања дат је у табели 7.39. У колони Ниво пословања/Дужина пословања Sig=0,000, што је мање од 0,05, па се може закључити да постоје значајне разлике у оценама отворености организације за креативност, нове идеје и иновације. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан.

Након анализе заједничког утицаја, прешло се на анализу засебних утицаја. У колони Sig за ниво пословања је 0,008 што је мање од 0,05, па се закључује да ниво пословања организације има значајан утицај на оцене отворености организације за креативност, нове идеје и иновације. У колони Sig за дужину пословања читава се вредност 0,000 што је такође мање од 0,05, па се закључује да и дужина пословања значајно утиче на разлике у оценама. На основу овога може се закључити да ниво пословања и дужина пословања играју значајну улогу на разлике у оценама отворености организације за креативност, нове идеје и иновације.

Табела 7.39. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене отворености организације за креативност, нове идеје и иновације

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|-------|------|
| Ниво пословања | 3 | 2.296 | 4.120 | .008 |
| Дужина пословања | 5 | 4.874 | 8.747 | .000 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 3.010 | 5.402 | .000 |

Извор: Аутор

Уочено је да се разликује појединачни утицаји нивоа пословања и дужине пословања. Накнадним тестом утврђено је које се организације у зависности од нивоа пословања посебно разликују у оценама уз помоћ Тукејев (Tukey) теста. Такође је истим тестом уочено да се значајно разликују и оцене појединих организација које послују различит временски период. У табели 7.40. може се видети да се посебно разликују оцене организација које послују на националном и регионалном нивоу и код организација које послују на националном и међународном нивоу.

Табела 7.40. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања на оцене отворености организације за креативност, нове идеје и иновације

| (I) Ниво пословања организације | (J) Ниво пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| Локално тржиште | Национално тржиште | .56 | .222 | .062 | -.02 | 1.14 |
| | Регионално тржиште | -.07 | .239 | .991 | -.69 | .55 |
| | Међународно тржиште | -.09 | .204 | .975 | -.62 | .45 |
| Национално тржиште | Локално тржиште | -.56 | .222 | .062 | -1.14 | .02 |
| | Регионално тржиште | -.63(*) | .202 | .012 | -1.16 | -.11 |
| | Међународно тржиште | -.65(*) | .159 | .001 | -1.06 | -.23 |
| Регионално тржиште | Локално тржиште | .07 | .239 | .991 | -.55 | .69 |
| | Национално тржиште | .63(*) | .202 | .012 | .11 | 1.16 |
| | Међународно тржиште | -.01 | .182 | 1.000 | -.49 | .46 |
| Међународно тржиште | Локално тржиште | .09 | .204 | .975 | -.45 | .62 |
| | Национално тржиште | .65(*) | .159 | .001 | .23 | 1.06 |
| | Регионално тржиште | .01 | .182 | 1.000 | -.46 | .49 |

Извор: Аутор

У табели 7.41. може се видети да се посебно разликују оцене организација које послују до 5 година и оних које послују од 31 до 40 година, организација које послују од 6 до 10 година и оних које послују од 31 до 40 година, организација које послују од 11 до 20 година и оних које послују од 31 до 40 година и организација које послују од 21 до 30 година и организација које послују од 31 до 40 година.

Табела 7.41. Компаративна анализа организација различитог временског периода пословања у оценама отворености организације за креативност, нове идеје и иновације

| (I) Дужина пословања организације | (J) Дужина пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| До 5 година | Од 6 до 10 | .20 | .322 | .990 | -.73 | 1.13 |
| | Од 11 до 20 | .16 | .311 | .995 | -.74 | 1.06 |
| | Од 21 до 30 | .19 | .304 | .988 | -.69 | 1.07 |
| | Од 31 до 40 | 1.29(*) | .437 | .044 | .02 | 2.55 |
| | Преко 40 година | .71 | .318 | .232 | -.21 | 1.63 |
| Од 6 до 10 | До 5 година | -.20 | .322 | .990 | -1.13 | .73 |
| | Од 11 до 20 | -.04 | .204 | 1.000 | -.63 | .55 |
| | Од 21 до 30 | -.01 | .193 | 1.000 | -.56 | .55 |
| | Од 31 до 40 | 1.09(*) | .368 | .043 | .02 | 2.15 |
| | Преко 40 година | .51 | .214 | .169 | -.11 | 1.13 |
| Од 11 до 20 | До 5 година | -.16 | .311 | .995 | -1.06 | .74 |
| | Од 6 до 10 | .04 | .204 | 1.000 | -.55 | .63 |
| | Од 21 до 30 | .03 | .174 | 1.000 | -.47 | .54 |
| | Од 31 до 40 | 1.13(*) | .359 | .026 | .08 | 2.17 |
| | Преко 40 година | .55 | .197 | .068 | -.02 | 1.12 |
| Од 21 до 30 | До 5 година | -.19 | .304 | .988 | -1.07 | .69 |
| | Од 6 до 10 | .01 | .193 | 1.000 | -.55 | .56 |
| | Од 11 до 20 | -.03 | .174 | 1.000 | -.54 | .47 |
| | Од 31 до 40 | 1.09(*) | .353 | .029 | .07 | 2.11 |
| | Преко 40 година | .52 | .185 | .067 | -.02 | 1.05 |
| Од 31 до 40 | До 5 година | -1.29(*) | .437 | .044 | -2.55 | -.02 |
| | Од 6 до 10 | -1.09(*) | .368 | .043 | -2.15 | -.02 |
| | Од 11 до 20 | -1.13(*) | .359 | .026 | -2.17 | -.08 |
| | Од 21 до 30 | -1.09(*) | .353 | .029 | -2.11 | -.07 |
| | Преко 40 година | -.58 | .365 | .612 | -1.63 | .48 |
| Преко 40 година | До 5 година | -.71 | .318 | .232 | -1.63 | .21 |
| | Од 6 до 10 | -.51 | .214 | .169 | -1.13 | .11 |
| | Од 11 до 20 | -.55 | .197 | .068 | -1.12 | .02 |
| | Од 21 до 30 | -.52 | .185 | .067 | -1.05 | .02 |
| | Од 31 до 40 | .58 | .365 | .612 | -.48 | 1.63 |

Извор: Аутор

5.3.6. Мера у којој је организација организација високих перформанси посматрано у организацијама различите дужине пословања и нивоа пословања

У табели 7.42. дате су средње вредности оцена мере у којој је организација организација високих перформанси, посматрано у организацијама које послују различит временски период и послују на различитом нивоу за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std. Deviation) представља одступање средње вредности оцено, а N број испитаника у узорку. Може се видети да је мера у којој је организација организација високих перформанси најбоље оцењена у организацијама које послују на регионалном тржишту, а у оквиру њих код оних које послују преко 40 година.

Табела 7.42. Средња вредност оцена мере у о којој је организација организација високих перформанси

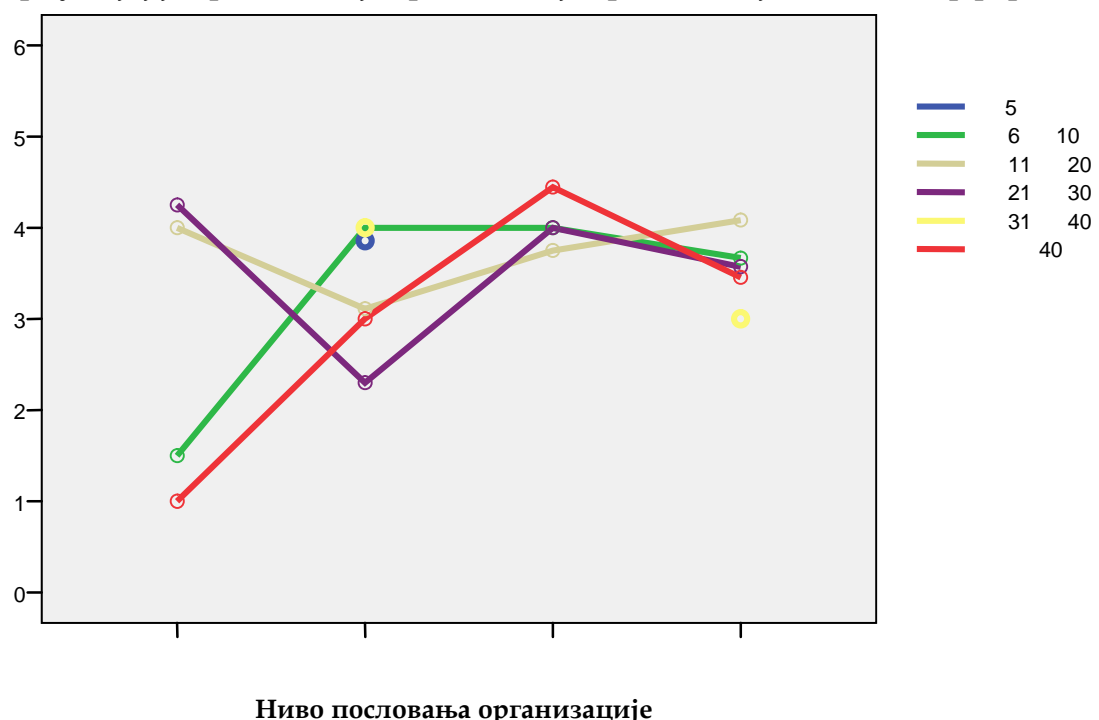
| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 1.50 | .577 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 4.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 4.25 | .886 | 8 |
| | Преко 40 година | 1.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 3.18 | 1.551 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 3.86 | .900 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.11 | .782 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 2.30 | 1.252 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 3.00 | .000 | 4 |
| | Укупно | 3.12 | 1.066 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.75 | .463 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 4.00 | 1.155 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.44 | .527 | 9 |
| | Укупно | 4.09 | .668 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 3.67 | 1.175 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 4.08 | .669 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 3.57 | 1.076 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 3.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 3.45 | 1.036 | 11 |
| | Укупно | 3.65 | 1.010 | 62 |
| Укупно | До 5 | 3.86 | .900 | 7 |

| | | | |
|--------------------|------|-------|-----|
| Од 6 до 10 | 3.35 | 1.301 | 23 |
| Од 11 до 20 | 3.72 | .729 | 32 |
| Од 21 до 30 | 3.44 | 1.259 | 43 |
| Од 31 до 40 година | 3.40 | .548 | 5 |
| Преко 40 година | 3.54 | 1.174 | 26 |
| Укупно | 3.53 | 1.102 | 136 |

Извор: Аутор

Графиконом 7.31. представљене су средње вредности оцена мере у којој је организација организација високих перформанси. Може се видети да су најбоље оцењене организације као организације високих перформанси оне које послују на регионалном тржишту преко 40 година.

Мера у којој је организација организација организација високих перформанси



Извор: Аутор

Графикон 7.31. Средње вредности оцена мере у којој је организација организација високих перформанси

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања на оцену нивоа у којем су организације организације високих перформанси дат је у табели 7.43. У колони Ниво пословања/Дужина пословања Sig=0,000, што је мање од 0,05, па се закључује да постоје значајне разлике у оценама мере у којој је организација организација високих перформанси. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан.

Након анализе заједничког утицаја, прелази се на анализу засебних утицаја. У колони Sig за ниво пословања је 0,001 што је мање од 0,05, па се закључује да ниво пословања организације има значајан утицај на оцене нивоа у којем је организација организација високих перформанси. У колони Sig за дужину пословања читава се вредност 0,112 што је веће од 0,05, па се може констатовати да дужина пословања значајно не утиче на разлике у оценама. На основу овога може се закључити да ниво пословања и дужина пословања играју значајну улогу на разлике у оценама мере у којој је организација организација високих перформанси посматрано кроз заједнички утицај нивоа пословања и дужине пословања, а појединачни утицај значајан је само за ниво пословања.

Табела 7.43. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене мере у којој је организација организација високих перформанси

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|-------|------|
| Ниво пословања | 3 | 4.802 | 5.842 | .001 |
| Дужина пословања | 5 | 1.507 | 1.834 | .112 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 4.432 | 5.391 | .000 |

Извор: Аутор

Уочено је да се разликује појединачни утицај нивоа пословања. Накнадним тестом утврђено је које се организације у зависности од нивоа пословања посебно разликују у оценама уз помоћ Тукејев (Tukey) теста. У табели 7.44. може се видети да се посебно разликују оцене квантификације у којој је организација организација високих перформанси организација које послују на локалном и регионалном тржишту, националном и регионалном тржишту, националном и међународном тржишту.

Табела 7.44. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама мере у којој су организације ОВП

| (I) Ниво пословања организације | (J) Ниво пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| Локално тржиште | Национално тржиште | .06 | .269 | .996 | -.64 | .76 |
| | Регионално тржиште | -.91(*) | .290 | .011 | -1.67 | -.15 |
| | Међународно тржиште | -.47 | .248 | .239 | -1.12 | .18 |
| Национално тржиште | Локално тржиште | -.06 | .269 | .996 | -.76 | .64 |
| | Регионално тржиште | -.97(*) | .245 | .001 | -1.61 | -.33 |
| | Међународно тржиште | -.53(*) | .193 | .037 | -1.03 | -.02 |
| Регионално тржиште | Локално тржиште | .91(*) | .290 | .011 | .15 | 1.67 |
| | Национално тржиште | .97(*) | .245 | .001 | .33 | 1.61 |
| | Међународно тржиште | .44 | .221 | .195 | -.14 | 1.02 |
| Међународно тржиште | Локално тржиште | .47 | .248 | .239 | -.18 | 1.12 |
| | Национално тржиште | .53(*) | .193 | .037 | .02 | 1.03 |
| | Регионално тржиште | -.44 | .221 | .195 | -1.02 | .14 |

Извор: Аутор

5.3.7. Ниво у којем организација има јасно дефинисане циљеве и елементе неопходне за њихово успешно остваривање посматрано у организацијама различите дужине пословања и нивоа пословања

У табели 7.45. дате су средње вредности оцена нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве и елементе за њихово остваривање, посматрано у организацијама које послују различит временски период и послују на различитом нивоу за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std. Deviation) представља одступање средње вредности оцене, а N број испитаника у узорку. Може се видети да су најбоље оцењене организације које послују на регионалном нивоу, а у оквиру њих оне које послују од 6 до 10 година.

Табела 7.45. Средња вредност оцена нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве и елементе за њихово остваривање

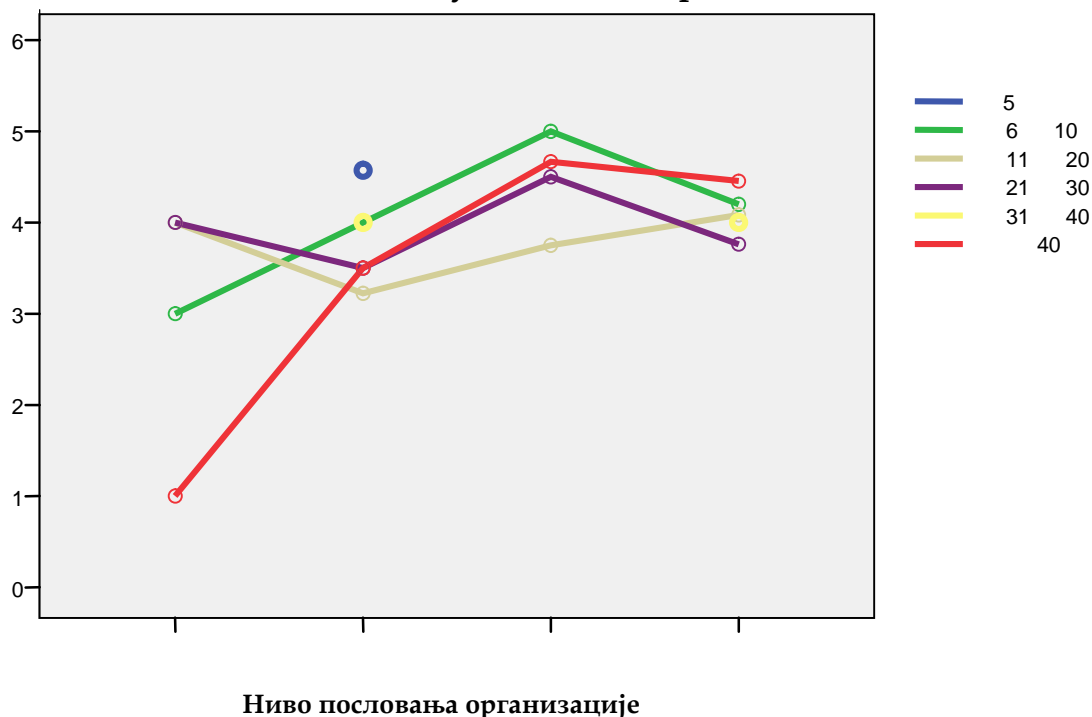
| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 3.00 | 1.155 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 4.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 4.00 | .000 | 8 |
| | Преко 40 година | 1.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 3.41 | 1.121 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 4.57 | .535 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.22 | .833 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 3.50 | .527 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 3.50 | .577 | 4 |
| | Укупно | 3.71 | .760 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 5.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.75 | .463 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 4.50 | .577 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.67 | .500 | 9 |
| | Укупно | 4.35 | .647 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 4.20 | .775 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 4.08 | 1.084 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 3.76 | 1.221 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 4.45 | .522 | 11 |
| | Укупно | 4.06 | .973 | 62 |
| Укупно | До 5 | 4.57 | .535 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 4.04 | .928 | 23 |
| | Од 11 до 20 | 3.75 | .880 | 32 |
| | Од 21 до 30 | 3.81 | .932 | 43 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 5 |
| | Преко 40 година | 4.12 | 1.107 | 26 |
| | Укупно | 3.94 | .933 | 136 |

Извор: Аутор

Графиконом 7.32. представљене су средње вредности оцена нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве и елементе за њихово остваривање. Може се видети да су најбоље оцењене организације које послују на регионалном тржишту од 5 до 10 година као организације које имају јасно дефинисане циљеве и елементе неопходне за њихово успешно остваривање.

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања на оцену нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве и елементе неопходне за њихово успешно остваривање дат је у табели 7.46. У колони

Ниво у којем организација има јасно дефинисане циљеве и елементе неопходне за њихово успешно остваривање



Извор: Аутор

Графикон 7.32. Средње вредности оцена нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве и елементе неопходне за њихово успешно остваривање

Ниво пословања/Дужина пословања $\text{Sig}=0,000$, што је мање од $0,05$, па се може закључити да постоје значајне разлике у оценама нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан. Након анализе заједничког утицаја, прелази се на анализу засебних утицаја. У колони Sig за ниво пословања види се вредност $0,000$ што је мање од $0,05$, па се закључује да ниво пословања организације има значајан утицај на оцене нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве. У колони Sig за дужину пословања читава се вредност $0,019$ што је мање од $0,05$, па се закључује да дужина пословања утиче значајно на разлике у оценама. На бази овога може се закључити да ниво пословања и дужина пословања значајно утичу на разлике у оценама нивоа у којем организације имају јасно одређене циљеве и елементе потребне за њихово успешно дефинисање.

Табела 7.46. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве и елементе за њихово остваривање

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|-------|------|
| Ниво пословања | 3 | 6.240 | 9.984 | .000 |
| Дужина пословања | 5 | 1.774 | 2.838 | .019 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 2.484 | 3.975 | .000 |

Извор: Аутор

Уочено је да се разликује појединачни утицај нивоа пословања. Накнадним тестом утврђено је које се организације у зависности од нивоа пословања посебно разликују у оценама уз помоћ Тукејев (Tukey) теста. У табели 7.47. може се видети да се посебно разликују оцене нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве између организација које послују на локалном и регионалном тржишту, локалном и међународном тржишту и на националном и регионалном тржишту.

Табела 7.47. Компаративна анализа организација које послују на различитом нивоу у оценама нивоа у којем имају јасно дефинисане циљеве и елементе за њихово остваривање

| (I) Ниво пословања организације | (J) Ниво пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| Локално тржиште | Национално тржиште | -.29 | .235 | .595 | -.91 | .32 |
| | Регионално тржиште | -.94(*) | .253 | .002 | -1.60 | -.28 |
| | Међународно тржиште | -.65(*) | .216 | .016 | -1.22 | -.09 |
| Национално тржиште | Локално тржиште | .29 | .235 | .595 | -.32 | .91 |
| | Регионално тржиште | -.64(*) | .213 | .017 | -1.20 | -.09 |
| | Међународно тржиште | -.36 | .169 | .151 | -.80 | .08 |
| Регионално тржиште | Локално тржиште | .94(*) | .253 | .002 | .28 | 1.60 |
| | Национално тржиште | .64(*) | .213 | .017 | .09 | 1.20 |
| | Међународно тржиште | .28 | .193 | .460 | -.22 | .79 |
| Међународно тржиште | Локално тржиште | .65(*) | .216 | .016 | .09 | 1.22 |
| | Национално тржиште | .36 | .169 | .151 | -.08 | .80 |
| | Регионално тржиште | -.28 | .193 | .460 | -.79 | .22 |

Извор: Аутор

5.3.8. Ниво у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно посматрано у организацијама различите дужине пословања и нивоа пословања

У табели 7.48. дате су средње вредности оцена нивоа у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно, посматрано у организацијама које пос-

лују различит временски период и послују на различитом нивоу за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std. Deviation) представља одступање средње вредности оцене, а N број испитаника у узорку. Може се видети да су организације које послују на регионалном нивоу, а у оквиру њих оне које послују од 6 до 10 година најбоље оцениле ниво у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно.

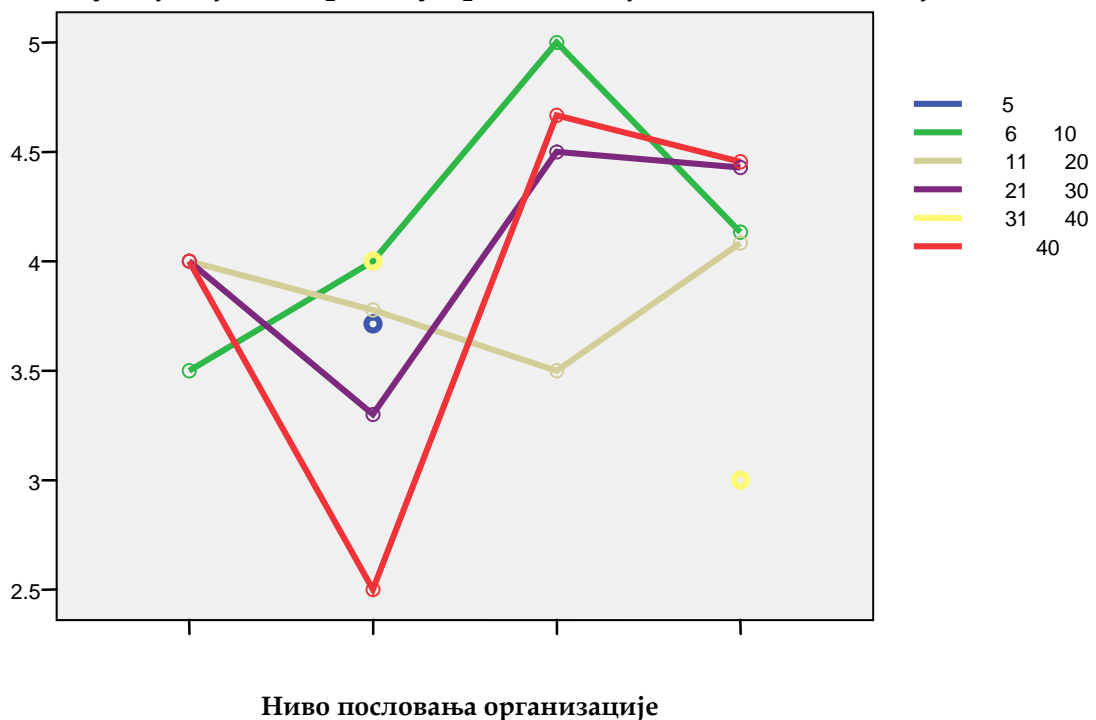
Табела 7.48. Средња вредност оцена нивоа у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно

| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 3.50 | .577 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 4.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 4.00 | .000 | 8 |
| | Преко 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 3.88 | .332 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 3.71 | 1.254 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.78 | .441 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 3.30 | 1.252 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 2.50 | .577 | 4 |
| | Укупно | 3.50 | .992 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 5.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.50 | .535 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 4.50 | .577 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.67 | .500 | 9 |
| | Укупно | 4.26 | .752 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 4.13 | .834 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 4.08 | 1.084 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 4.43 | .746 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 3.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 4.45 | .522 | 11 |
| | Укупно | 4.23 | .838 | 62 |
| Укупно | До 5 | 3.71 | 1.254 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 4.09 | .793 | 23 |
| | Од 11 до 20 | 3.84 | .767 | 32 |
| | Од 21 до 30 | 4.09 | .921 | 43 |
| | Од 31 до 40 година | 3.40 | .548 | 5 |
| | Преко 40 година | 4.19 | .895 | 26 |
| | Укупно | 4.01 | .873 | 136 |

Извор: Аутор

Графиконом 7.33. представљене су средње вредности оцена нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве и елементе за њихово остваривање. Може се видети да су најбоље оцењене организације које послују на регионалном тржишту од 5 до 10 година као организације које имају јасно дефинисане циљеве и елементе неопходне за њихово успешно остваривање.

Ниво у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно



Извор: Аутор

Графикон 7. 33. Средње вредности оцена нивоа у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања на оцену нивоа у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно дат је у табели 7.49. У колони Ниво пословања/Дужина пословања $Sig=0,002$, што је мање од 0,05, па се може закључити да постоје значајне разлике у оценама нивоа у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан.

Након анализе заједничког утицаја, прелази се на анализу засебних утицаја. У колони Sig за ниво пословања види се вредност 0,016 што је мање од 0,05, па се закључује да ниво пословања организације има значајан утицај на оцене нивоа у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно. У колони Sig за дужину пословања читава се вредност 0,695 што је веће од 0,05, па се закључује да дужина пословања не утиче значајно на разлике у оценама. На основу овога може се закључити да ниво пословања и дужина пословања детерминишу значајан утицај на оцене нивоа у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно, посматрано кроз заједнички утицај варијабли, док је појединачни утицај значајан само код нивоа пословања. Уочено је да се разликује појединачни утицај нивоа пословања. Накнадним тестом утврђено је које

Табела 7.49. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене нивоа у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|-------|------|
| Ниво пословања | 3 | 2.104 | 3.589 | .016 |
| Дужина пословања | 5 | .356 | .606 | .695 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 1.776 | 3.029 | .002 |

Извор: Аутор

се организације у зависности од нивоа пословања посебно разликују у оценама уз помоћ Тукејев (Tukey) теста. У табели 7.50. може се видети да се посебно разликују оцене код организација које послују на националном тржишту и регионалном тржишту као и на националном и међународном тржишту у погледу нивоа у којем је лидерство у организацијама конзистентно и јасно

Табела 7.50. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама нивоа у којем је лидерство у организацијама конзистентно и јасно

| (I) Ниво пословања организације | (J) Ниво пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| Локално тржиште | Национално тржиште | .38 | .227 | .338 | -.21 | .98 |
| | Регионално тржиште | -.38 | .245 | .414 | -1.02 | .26 |
| | Међународно тржиште | -.34 | .210 | .361 | -.89 | .20 |
| Национално тржиште | Локално тржиште | -.38 | .227 | .338 | -.98 | .21 |
| | Регионално тржиште | -.76(*) | .207 | .002 | -1.30 | -.22 |
| | Међународно тржиште | -.73(*) | .163 | .000 | -1.15 | -.30 |
| Регионално тржиште | Локално тржиште | .38 | .245 | .414 | -.26 | 1.02 |
| | Национално тржиште | .76(*) | .207 | .002 | .22 | 1.30 |
| | Међународно тржиште | .04 | .187 | .998 | -.45 | .52 |
| Међународно тржиште | Локално тржиште | .34 | .210 | .361 | -.20 | .89 |
| | Национално тржиште | .73(*) | .163 | .000 | .30 | 1.15 |
| | Регионално тржиште | -.04 | .187 | .998 | -.52 | .45 |

Извор: Аутор

5.3.9. Функционисање организације у односу на познате екстерне стандарде у организацијама различите дужине пословања и нивоа пословања

У табели 7.51. дате су средње вредности оцена функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде, посматрано у онима које послују различит временски период и послују на различитом нивоу за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std. Deviation) представља одступање средње вредности оцене, а N број испитаника у узорку. Види се да организације које послују на регионалном нивоу, а у оквиру њих оне које послују од 6 до 10 година најбоље су оцениле функционисање у односу на познате екстерне стандарде.

Табела 7.51. Средња вредност оцена функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде

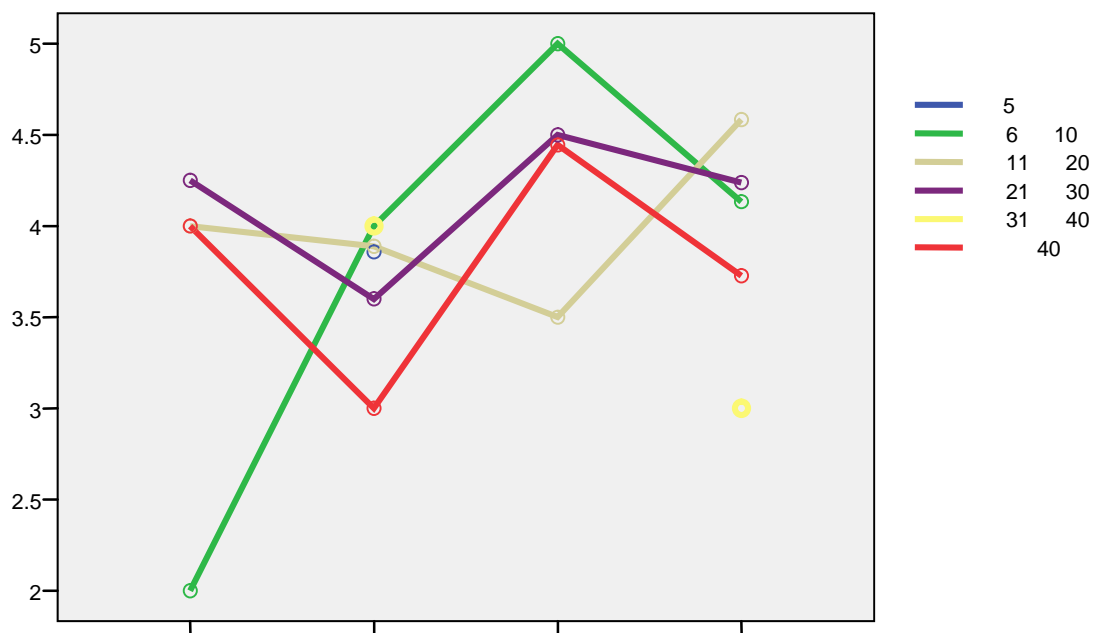
| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 2.00 | 1.155 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 4.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 4.25 | .886 | 8 |
| | Преко 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 3.65 | 1.222 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 3.86 | .900 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.89 | .928 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 3.60 | .966 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 3.00 | .000 | 4 |
| | Укупно | 3.71 | .836 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 5.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.50 | .535 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 4.50 | .577 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.44 | .527 | 9 |
| | Укупно | 4.17 | .717 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 4.13 | .990 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 4.58 | .515 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 4.24 | .625 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 3.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 3.73 | .786 | 11 |
| | Укупно | 4.13 | .799 | 62 |

| | | | | |
|--------|--------------------|------|-------|-----|
| Укупно | До 5 | 3.86 | .900 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 3.83 | 1.267 | 23 |
| | Од 11 до 20 | 4.06 | .759 | 32 |
| | Од 21 до 30 | 4.12 | .793 | 43 |
| | Од 31 до 40 година | 3.40 | .548 | 5 |
| | Преко 40 година | 3.88 | .766 | 26 |
| | УКУПНО | 3.97 | .877 | 136 |

Извор: Аутор

Графиконом 7.34. представљене су средње вредности оцена нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве и елементе за њихово остваривање. Може се видети да су најбоље оцењене организације које послују на регионалном тржишту од 5 до 10 година као организације које имају јасно дефинисане циљеве и елементе неопходне за њихово успешно остваривање.

Функционисање организације у односу на познате екстерне стандарде



Извор: Аутор

Графикон 7.34. Средње вредности оцена функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања на оцену функционисања организације у односу на познате екстерне стандарде дат је у табели 7.52. У колони Ниво пословања/Дужина пословања $Sig=0,000$, што је мање од $0,05$, па се може закључити да постоје значајне разлике у оценама функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан.

Након анализе заједничког утицаја, прешло се на анализу засебних утицаја. У колони Sig за ниво пословања види се вредност 0,025 што је мање од 0,05, па се закључује да ниво пословања организације има значајан утицај на оцене функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде. У колони Sig за дужину пословања читава се вредност 0,421 што је веће од 0,05, па се закључује да дужина пословања не утиче значајно на разлике у оценама.

На основу овога може се закључити да ниво пословања и дужина пословања играју значајну улогу на разлике у оценама функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде, посматрано кроз заједнички утицај варијабли, док је појединачни утицај значајан само за ниво пословања.

Табела 7.52. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|-------|------|
| Ниво пословања | 3 | 1.800 | 3.215 | .025 |
| Дужина пословања | 5 | .560 | 1.000 | .421 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 2.689 | 4.802 | .000 |

Извор: Аутор

Уочено је да се разликује појединачни утицај нивоа пословања. Накнадним тестом утврђено је које се организације у зависности од нивоа пословања посебно разликују у оценама уз помоћ Тукејев (Tukey) теста. У табели 7.53. може се видети да се посебно разликују оцене код организација које послују на националном и међународном тржишту у погледу оцена функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде.

Табела 7.53. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде

| (I) Ниво пословања организације | (J) Ниво пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| Локално тржиште | Национално тржиште | -.06 | .222 | .993 | -.64 | .52 |
| | Регионално тржиште | -.53 | .239 | .129 | -1.15 | .10 |
| | Међународно тржиште | -.48 | .205 | .092 | -1.02 | .05 |
| Национално тржиште | Локално тржиште | .06 | .222 | .993 | -.52 | .64 |
| | Регионално тржиште | -.47 | .202 | .100 | -.99 | .06 |
| | Међународно тржиште | -.42(*) | .160 | .045 | -.84 | -.01 |
| Регионално тржиште | Локално тржиште | .53 | .239 | .129 | -.10 | 1.15 |
| | Национално тржиште | .47 | .202 | .100 | -.06 | .99 |
| | Међународно тржиште | .04 | .183 | .995 | -.43 | .52 |
| Међународно тржиште | Локално тржиште | .48 | .205 | .092 | -.05 | 1.02 |
| | Национално тржиште | .42(*) | .160 | .045 | .01 | .84 |
| | Регионално тржиште | -.04 | .183 | .995 | -.52 | .43 |

Извор: Аутор

5.3.10. Ниво у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни у организацијама различитог нивоа и дужине пословања

У табели 7.54. дате су средње вредности оцена нивоа у којој мери организације обављају посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std. Deviation) представља одступање средње вредности оцене, а N број испитаника у узорку. Може се видети да су организације које послују на регионалном нивоу, а у оквиру њих оне које послују од 11 до 20 година најбоље оцениле ниво обављања посла са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни.

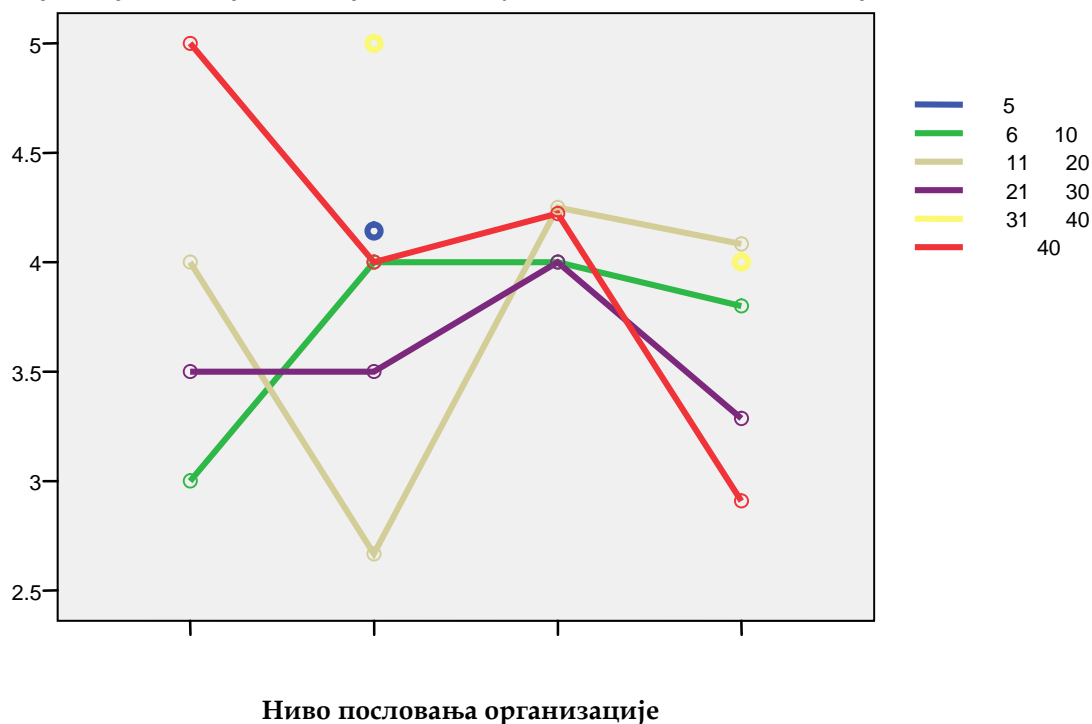
Табела 7.54. Средња вредност оцена нивоа у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни

| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 3.00 | .000 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 4.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 3.50 | .535 | 8 |
| | Преко 40 година | 5.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 3.65 | .702 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 4.14 | 1.069 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 2.67 | .866 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 3.50 | .527 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 5.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 4.00 | .000 | 4 |
| | Укупно | 3.59 | .957 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 4.25 | .886 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 4.00 | 1.155 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.22 | .441 | 9 |
| | Укупно | 4.17 | .717 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 3.80 | 1.146 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 4.08 | 1.084 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 3.29 | 1.231 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 2.91 | .944 | 11 |
| | Укупно | 3.53 | 1.155 | 62 |
| Укупно | До 5 | 4.14 | 1.069 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 3.70 | .974 | 23 |
| | Од 11 до 20 | 3.72 | 1.114 | 32 |
| | Од 21 до 30 | 3.44 | .983 | 43 |
| | Од 31 до 40 година | 4.40 | .548 | 5 |
| | Преко 40 година | 3.69 | .970 | 26 |
| | Укупно | 3.67 | 1.011 | 136 |

Извор: Аутор

Графиконом 7.35. представљене су средње вредности оцена нивоа у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни. Може се видети да су најбоље оцењене организације које послују на локалном тржишту до 5 година и на националном тржишту од 31 до 40 година.

Ниво у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни



Извор: Аутор

Графикон 7.35. Средње вредности оцена нивоа у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања на оцену мере у којој организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни дат је у табели 7.55. У колони Ниво пословања/Дужина пословања $\text{Sig}=0,004$, што је мање од $0,05$, па се може закључити да постоје значајне разлике у оценама нивоа у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан.

Након анализе заједничког утицаја, прелази се на анализу засебних утицаја. У колони Sig за ниво пословања види се вредност $\text{Sig}=0,050 \leq 0,05$, па се закључује да ниво пословања организације има значајан утицај на оцене нивоа у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни. У колони Sig за дужину пословања читава се вредност $0,108$ што је веће од $0,05$, па се закључује да дужина пословања не утиче значајно на разлике у оценама. На основу овога може се закључити да ниво пословања и дужина пословања играју значајну улогу на разлике у оценама нивоа у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни, посматрано кроз заједнички утицај варијабли, док је појединачни утицај значајан само за ниво пословања.

Табела 7. 55. Утицај променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене нивоа у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на потребне

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|-------|------|
| Ниво пословања | 3 | 2.148 | 2.541 | .050 |
| Дужина пословања | 5 | 1.564 | 1.850 | .108 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 2.374 | 2.807 | .004 |

Извор: Аутор

Уочено је да се разликује појединачни утицај нивоа пословања. Накнадним тестом утврђено је које се организације у зависности од нивоа пословања посебно разликују у оценама уз помоћ Тукејев (Tukey) теста. У табели 7.56. може се видети да се посебно разликују оцене код организација које послују на регионалном и међународном тржишту у погледу оцена нивоа у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни.

Табела 7.56. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама нивоа у којем организација обавља посао са мање ресурса у односу на потребне

| (I) Ниво пословања организације | (J) Ниво пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| Локално тржиште | Национално тржиште | .06 | .273 | .996 | -.65 | .77 |
| | Регионално тржиште | -.53 | .294 | .283 | -1.29 | .24 |
| | Међународно тржиште | .11 | .252 | .968 | -.54 | .77 |
| Национално тржиште | Локално тржиште | -.06 | .273 | .996 | -.77 | .65 |
| | Регионално тржиште | -.59 | .248 | .091 | -1.23 | .06 |
| | Међународно тржиште | .06 | .196 | .992 | -.46 | .57 |
| Регионално тржиште | Локално тржиште | .53 | .294 | .283 | -.24 | 1.29 |
| | Национално тржиште | .59 | .248 | .091 | -.06 | 1.23 |
| | Међународно тржиште | .64(*) | .224 | .026 | .06 | 1.23 |
| Међународно тржиште | Локално тржиште | -.11 | .252 | .968 | -.77 | .54 |
| | Национално тржиште | -.06 | .196 | .992 | -.57 | .46 |
| | Регионално тржиште | -.64(*) | .224 | .026 | -1.23 | -.06 |

Извор: Аутор

5.3.11. Оцене квалитативног пословања организације у односу на упоредиве конкуренте

У табели 7.57. дате су средње вредности оцена квалитативног пословања организације у односу на упоредиве конкуренте за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std. Deviation) представља одступање средње вредности оцене, а N број испитаника у узорку.

Табела 7.57. Средња вредност оцена квалитативног пословања организације у односу на упоредиве конкуренте

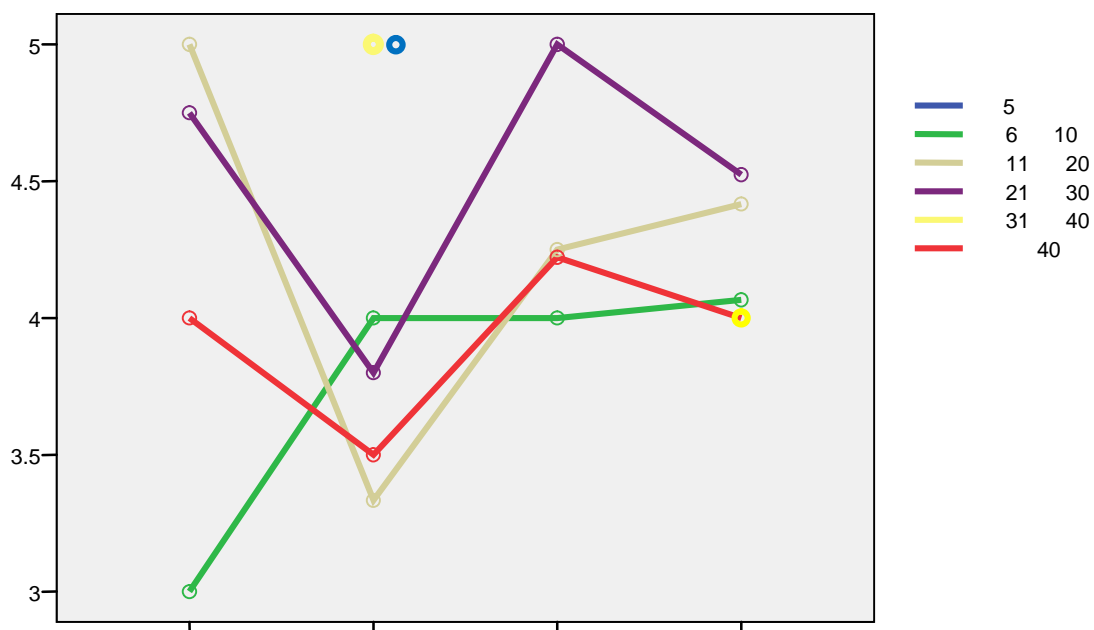
| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 3.00 | .000 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 5.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 4.75 | .463 | 8 |
| | Преко 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 4.29 | .849 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 5.00 | .000 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.33 | .866 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 3.80 | .919 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 5.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 3.50 | .577 | 4 |
| | Укупно | 3.97 | .937 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 4.25 | .886 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 5.00 | .000 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.22 | .441 | 9 |
| | Укупно | 4.35 | .647 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 4.07 | .884 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 4.42 | .515 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 4.52 | .512 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 4.00 | .632 | 11 |
| | Укупно | 4.27 | .657 | 62 |
| Укупно | До 5 | 5.00 | .000 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 3.87 | .815 | 23 |
| | Од 11 до 20 | 4.13 | .871 | 32 |
| | Од 21 до 30 | 4.44 | .700 | 43 |
| | Од 31 до 40 година | 4.40 | .548 | 5 |
| | Преко 40 година | 4.00 | .566 | 26 |
| | Укупно | 4.21 | .764 | 136 |

Извор: Аутор

Може се видети да су организације које послују на регионалном нивоу, а у оквиру њих оне које послују од 21 до 30 година најбоље оцениле квалитативно пословање органи-зације у односу на упоредиве конкуренте.

Графиконом 7.36. представљене су средње вредности оцена квалитативног пословања организације у односу на упоредиве конкуренте. Може се видети да су најбоље оцењене организације које послују на локалном тржишту до 5 и од 11 до 20 година, на националном тржишту од 31 до 40 година, на националном тржишту до 5 година и на регионалном тржишту од 21 до 30 година.

Квалитативно пословање организације у односу на упоредиве конкуренте



Извор: Аутор

Графикон 7.36. Средње вредности оцена квалитативног пословања организације у односу на упоредиве ресурсе

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања на оцену квалитативног пословања организације у односу на упоредиве конкуренте дат је у табели 58. У колони Ниво пословања/Дужина пословања $\text{Sig}=0,002$, што је мање од 0,05, па се може закључити да постоје значајне разлике у оценама квалитативног пословања организације у односу на упоредиве ресурсе. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан.

Након анализе заједничког утицаја, прешло се на анализу посебних утицаја. У колони Sig за ниво пословања види се вредност $\text{Sig}=0,086 > 0,05$, па се закључује да ниво пословања организације нема значајан утицај на оцене квалитативног пословања организације у односу на упоредиве ресурсе. У колони Sig за дужину пословања читава се вредност 0,000 што је мање од 0,05, па се

закључује да дужина пословања утиче значајно на разлике у оценама. На основу овога може се закључити да ниво пословања и дужина пословања играју значајну улогу на разлике у оценама квалитативног пословања организације у односу на упоредиве ресурсе, посматрано кроз заједнички утицај варијабли, док је појединачни утицај значајан само за дужину пословања.

Табела 7.58. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене квалитативног пословања организације у односу на упоредиве ресурсе

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|-------|------|
| Ниво пословања | 3 | .890 | 2.252 | .086 |
| Дужина пословања | 5 | 2.510 | 6.351 | .000 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 1.171 | 2.962 | .002 |

Извор: Аутор

Уочено је да се разликује појединачни утицај дужине пословања. Накнадним тестом утврђено је које се организације у зависности од дужине пословања посебно разликују у оценама уз помоћ Тукејев (Tukey) теста.

У табели 7.59. може се видети да се посебно разликују оцене код организација које послују до 5 година и од 6 до 10 година, до 5 година и од 11 до 20 година, до 5 година и преко 40 година, од 6 до 10 година и од 21 до 30 година.

Табела 7.59. Компаративна анализа организација различитог временског периода пословања у оценама квалитативног пословања организације у односу на упоредиве ресурсе

| (I) Дужина пословања организације | (J) Дужина пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| .268 | Од 6 до 10 | 1.13(*) | .271 | .001 | .34 | 1.92 |
| | Од 11 до 20 | .88(*) | .262 | .014 | .11 | 1.64 |
| | Од 21 до 30 | .56 | .256 | .256 | -.18 | 1.30 |
| | Од 31 до 40 | .60 | .368 | .581 | -.47 | 1.67 |
| | Преко 40 година | 1.00(*) | | .004 | .22 | 1.78 |
| Од 6 до 10 | До 5 година | -1.13(*) | .271 | .001 | -1.92 | -.34 |
| | Од 11 до 20 | -.26 | .172 | .674 | -.75 | .24 |
| | Од 21 до 30 | -.57(*) | .162 | .008 | -1.04 | -.10 |
| | Од 31 до 40 | -.53 | .310 | .528 | -1.43 | .37 |
| | Преко 40 година | -.13 | .180 | .979 | -.65 | .39 |
| Од 11 до 20 | До 5 година | -.88(*) | .262 | .014 | -1.64 | -.11 |
| | Од 6 до 10 | .26 | .172 | .674 | -.24 | .75 |
| | Од 21 до 30 | -.32 | .147 | .265 | -.74 | .11 |
| | Од 31 до 40 | -.28 | .302 | .943 | -1.15 | .60 |
| | Преко 40 година | .13 | .166 | .975 | -.36 | .61 |
| Од 21 до 30 | До 5 година | -.56 | .256 | .256 | -1.30 | .18 |
| | Од 6 до 10 | .57(*) | .162 | .008 | .10 | 1.04 |
| | Од 11 до 20 | .32 | .147 | .265 | -.11 | .74 |
| | Од 31 до 40 | .04 | .297 | 1.000 | -.82 | .90 |
| | Преко 40 година | .44 | .156 | .060 | -.01 | .89 |
| Од 31 до 40 | До 5 година | -.60 | .368 | .581 | -1.67 | .47 |
| | Од 6 до 10 | .53 | .310 | .528 | -.37 | 1.43 |
| | Од 11 до 20 | .28 | .302 | .943 | -.60 | 1.15 |
| | Од 21 до 30 | -.04 | .297 | 1.000 | -.90 | .82 |
| | Преко 40 година | .40 | .307 | .783 | -.49 | 1.29 |
| Преко 40 година | До 5 година | -1.00(*) | .268 | .004 | -1.78 | -.22 |
| | Од 6 до 10 | .13 | .180 | .979 | -.39 | .65 |
| | Од 11 до 20 | -.13 | .166 | .975 | -.61 | .36 |
| | Од 21 до 30 | -.44 | .156 | .060 | -.89 | .01 |
| | Од 31 до 40 | -.40 | .307 | .783 | -1.29 | .49 |

Извор: Аутор

5.3.12. Оцене тимског рада у организацијама различите дужине и нивоа пословања

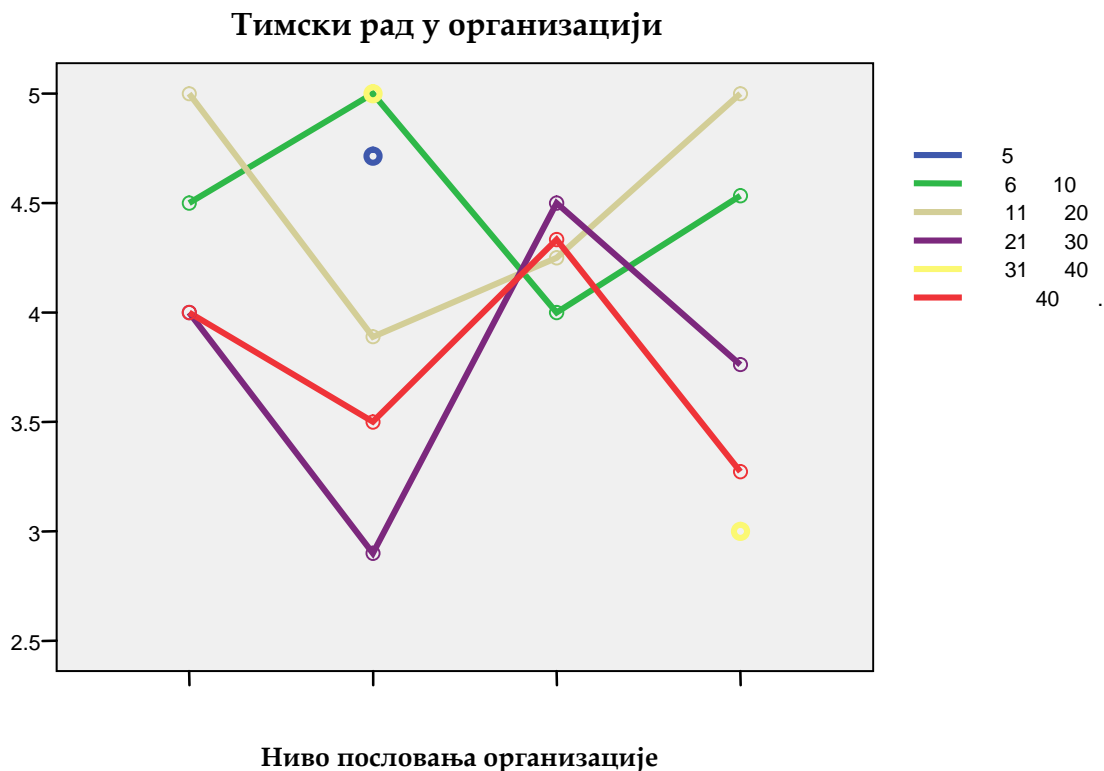
У табели 7.60. дате су средње вредности оцена тимског рада за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std. Deviation) представља одступање средње вредности оцене, а N број испитаника у узорку. Може се видети да су организације које послују на регионалном нивоу, а у оквиру њих оне које послују од 21 до 30 година најбоље оценили тимски рад.

Табела 7.60. Средња вредност оцена тимског рада у организацијама различите дужине и нивоа пословања

| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 4.50 | .577 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 5.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 4.00 | .000 | 8 |
| | Преко 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 4.29 | .470 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 4.71 | .488 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 5.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.89 | 1.167 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 2.90 | 1.370 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 5.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 3.50 | 1.732 | 4 |
| | Укупно | 3.85 | 1.329 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 4.25 | .886 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 4.50 | .577 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.33 | 1.000 | 9 |
| | Укупно | 4.30 | .822 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 4.53 | .516 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 5.00 | .000 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 3.76 | .944 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 3.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 3.27 | 1.009 | 11 |
| | Укупно | 4.06 | .973 | 62 |
| Укупно | До 5 | 4.71 | .488 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 4.52 | .511 | 23 |
| | Од 11 до 20 | 4.50 | .880 | 32 |
| | Од 21 до 30 | 3.67 | 1.040 | 43 |
| | Од 31 до 40 година | 3.80 | 1.095 | 5 |
| | Преко 40 година | 3.73 | 1.151 | 26 |
| | Укупно | 4.08 | 1.011 | 136 |

Извор: Аутор

Графиконом 7.37. представљене су средње вредности тимског рада у организацијама различите дужине и нивоа пословања. Уочљиво је да је тимски рад најбоље оцењен у организацијама које послују на локалном тржишту од 11 до 20 година, на националном тржишту од 31 до 40 година и на међународном тржишту од 11 до 20 година.



Извор: Аутор

Графикон 7.37. Средње вредности оцена тимског рада у организацији

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања на тимски рад дат је у табели 7.61. У колони Ниво пословања/Дужина пословања $Sig=0,002$, што је мање од $0,05$, па се може закључити да постоје значајне разлике у оценама тимског рада у организацији. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан.

Након анализе заједничког утицаја, прелази се на анализу засебних утицаја. У колони Sig за ниво пословања види се вредност $Sig=0,258 > 0,05$, па се закључује да ниво пословања организације нема значајан утицај на оцене тимског рада у организацијама. У колони Sig за дужину пословања читава се вредност $0,003$ што је мање од $0,05$, па се закључује да дужина пословања утиче значајно на разлике у оценама. На основу овога може се закључити да ниво пословања и дужина пословања играју значајну улогу на разлике у оценама тимског рада у организацијама, посматрано кроз заједнички утицај варијабли, док је појединачни утицај значајан само за дужину пословања.

Табела 7.61. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене тимског рада у организацијама

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|-------|------|
| Ниво пословања | 3 | .995 | 1.362 | .258 |
| Дужина пословања | 5 | 2.816 | 3.856 | .003 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 2.187 | 2.995 | .002 |

Извор: Аутор

Уочено је да се разликује појединачни утицај дужине пословања. Накнадним тестом утврђено је које се организације у зависности од дужине пословања посебно разликују у оценама уз помоћ Тукејев (Tukey) теста.

Табела 7.62. Компаративна анализа организација различитог временског периода пословања у оценама тимског рада у организацијама

| (I) Дужина пословања организације | (J) Дужина пословања организације | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| | | | | | Доња граница | Горња граница |
| До 5 година | Од 6 до 10 | .19 | .369 | .995 | -.88 | 1.26 |
| | Од 11 до 20 | .21 | .357 | .991 | -.82 | 1.25 |
| | Од 21 до 30 | 1.04(*) | .348 | .039 | .03 | 2.05 |
| | Од 31 до 40 | .91 | .500 | .453 | -.54 | 2.36 |
| | Преко 40 година | .98 | .364 | .082 | -.07 | 2.04 |
| Од 6 до 10 | До 5 година | -.19 | .369 | .995 | -1.26 | .88 |
| | Од 11 до 20 | .02 | .234 | 1.000 | -.66 | .70 |
| | Од 21 до 30 | .85(*) | .221 | .003 | .21 | 1.49 |
| | Од 31 до 40 | .72 | .422 | .527 | -.50 | 1.94 |
| | Преко 40 година | .79(*) | .245 | .019 | .08 | 1.50 |
| Од 11 до 20 | До 5 година | -.21 | .357 | .991 | -1.25 | .82 |
| | Од 6 до 10 | -.02 | .234 | 1.000 | -.70 | .66 |
| | Од 21 до 30 | .83(*) | .200 | .001 | .25 | 1.40 |
| | Од 31 до 40 | .70 | .411 | .532 | -.49 | 1.89 |
| | Преко 40 година | .77(*) | .226 | .011 | .12 | 1.42 |
| Од 21 до 30 | До 5 година | -1.04(*) | .348 | .039 | -2.05 | -.03 |
| | Од 6 до 10 | -.85(*) | .221 | .003 | -1.49 | -.21 |
| | Од 11 до 20 | -.83(*) | .200 | .001 | -1.40 | -.25 |
| | Од 31 до 40 | -.13 | .404 | 1.000 | -1.30 | 1.04 |
| | Преко 40 година | -.06 | .212 | 1.000 | -.67 | .56 |
| Од 31 до 40 | До 5 година | -.91 | .500 | .453 | -2.36 | .54 |
| | Од 6 до 10 | -.72 | .422 | .527 | -1.94 | .50 |

| | | | | | | |
|-----------------|-----------------|---------|------|-------|-------|------|
| | Од 11 до 20 | -.70 | .411 | .532 | -1.89 | .49 |
| | Од 21 до 30 | .13 | .404 | 1.000 | -1.04 | 1.30 |
| | Преко 40 година | .07 | .417 | 1.000 | -1.14 | 1.28 |
| Преко 40 година | До 5 година | -.98 | .364 | .082 | -2.04 | .07 |
| | Од 6 до 10 | -.79(*) | .245 | .019 | -1.50 | -.08 |
| | Од 11 до 20 | -.77(*) | .226 | .011 | -1.42 | -.12 |
| | Од 21 до 30 | .06 | .212 | 1.000 | -.56 | .67 |
| | Од 31 до 40 | -.07 | .417 | 1.000 | -1.28 | 1.14 |

Извор: Аутор

У табели 7.62. може се видети да се посебно разликују оцене код организација које послују до 5 година и од 21 до 30 година, од 6 до 10 година и од 21 до 30 година, од 6 до 10 година и преко 40 година, од 11 до 20 година и од 21 до 30 година, од 11 до 20 година и преко 40 година.

5.3.13. Запослени као изор нових идеја у организацијама различите дужине и нивоа пословања

У табели 7.63. дате су средње вредности оцена запослених у организацији као извор нових идеја за сваки ниво и дужину пословања. Стандардно одступање (Std. Deviation) представља одступање средње вредности оцена, а N број испитаника у узорку. Може се видети да организације које послују на регионалном нивоу, а у оквиру њих оне које послују од 21 до 30 година најбоље су оценили запослене у организацији као извор нових идеја.

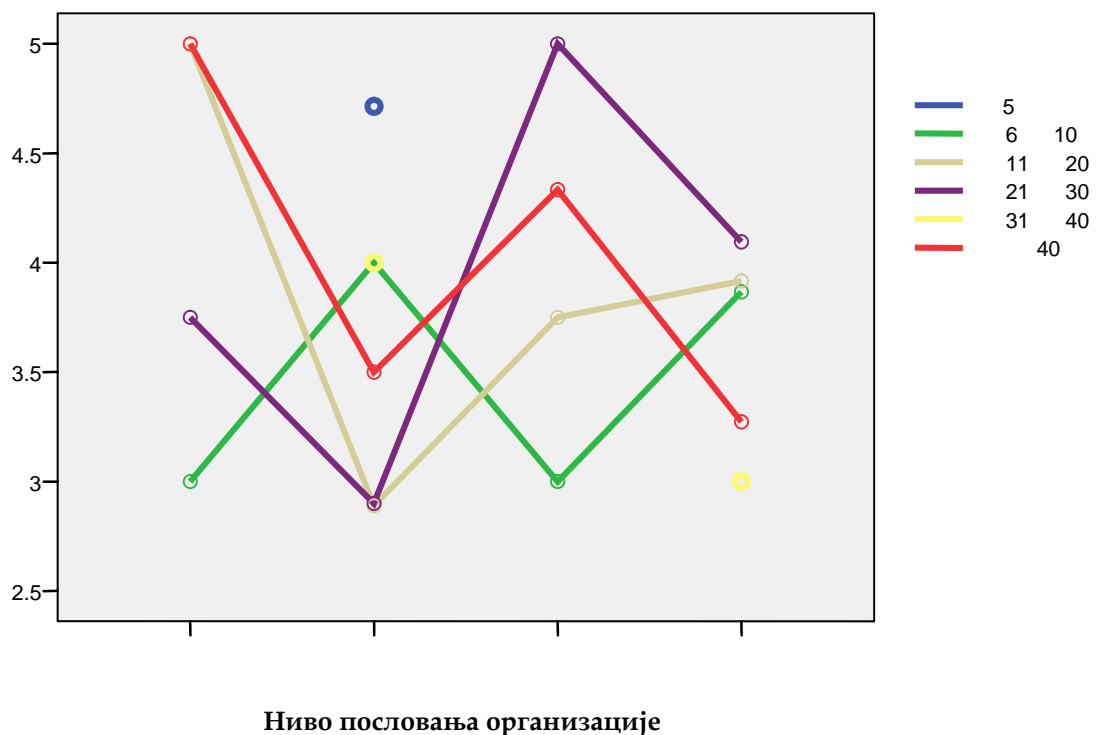
Табела 7.63. Средња вредност оцена запослених у организацији као извор нових идеја

| НИВО ПОСЛОВАЊА | ДУЖИНА ПОСЛОВАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ | Mean СРЕДЊА ВРЕДНОСТ ОЦЕНА | Std. Deviation СТАНДАРДНО ОДСТУПАЊЕ | N |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----|
| Локално тржиште | Од 6 до 10 | 3.00 | 1.155 | 4 |
| | Од 11 до 20 | 5.00 | .000 | 3 |
| | Од 21 до 30 | 3.75 | .463 | 8 |
| | Преко 40 година | 5.00 | .000 | 2 |
| | Укупно | 3.94 | .966 | 17 |
| Национално тржиште | До 5 | 4.71 | .488 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 4.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 2.89 | 1.269 | 9 |
| | Од 21 до 30 | 2.90 | 1.370 | 10 |
| | Од 31 до 40 година | 4.00 | .000 | 2 |
| | Преко 40 година | 3.50 | 1.732 | 4 |
| | Укупно | 3.47 | 1.331 | 34 |
| Регионално тржиште | Од 6 до 10 | 3.00 | .000 | 2 |
| | Од 11 до 20 | 3.75 | 1.165 | 8 |
| | Од 21 до 30 | 5.00 | .000 | 4 |
| | Преко 40 година | 4.33 | 1.000 | 9 |
| | Укупно | 4.13 | 1.058 | 23 |
| Међународно тржиште | Од 6 до 10 | 3.87 | 1.125 | 15 |
| | Од 11 до 20 | 3.92 | .900 | 12 |
| | Од 21 до 30 | 4.10 | .889 | 21 |
| | Од 31 до 40 година | 3.00 | .000 | 3 |
| | Преко 40 година | 3.27 | .786 | 11 |
| | Укупно | 3.81 | .955 | 62 |
| Укупно | До 5 | 4.71 | .488 | 7 |
| | Од 6 до 10 | 3.65 | 1.071 | 23 |
| | Од 11 до 20 | 3.69 | 1.176 | 32 |
| | Од 21 до 30 | 3.84 | 1.090 | 43 |
| | Од 31 до 40 година | 3.40 | .548 | 5 |
| | Преко 40 година | 3.81 | 1.132 | 26 |
| | Укупно | 3.79 | 1.089 | 136 |

Извор: Аутор

Графиконом 7.38. представљене су средње вредности оцена запослених као извор креативности и нових идеја. Може се видети да су најбоље оцењене организације које послују на локалном тржишту преко 40 година и које послују на регионалном тржишту од 21 до 30 година.

Запослени у организацији као извор креативности и нових идеја



Извор: Аутор
 Графикон 7.38. Средње вредности оцена запослених у организацији као извор креативности и нових идеја

Утицај интеракције дужине пословања организације и нивоа пословања на оцене запослених као извор креативности и нових идеја дат је у табели 7.64. У колони Ниво пословања/Дужина пословања $\text{Sig}=0,004$, што је мање од 0,05, па се може закључити да постоје значајне разлике у оценама запослених као извора креативности и нових идеја. Утицај интеракције нивоа пословања и дужине пословања је статистички значајан.

Након анализе заједничког утицаја, прелази се на анализу засебних утицаја. У колони Sig за ниво пословања види се вредност $\text{Sig}=0,121 > 0,05$, па се закључује да ниво пословања организације нема значајан утицај на оцене запослених као извора креативности и нових идеја. У колони Sig за дужину пословања читава се вредност 0,083 што је такође веће од 0,05, па се закључује да дужина пословања не утиче значајно на разлике у оценама.

Табела 7.64. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене запослених у организацији као извора креативности и нових идеја

| Променљиве | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---------------------------------|----|-------------|-------|------|
| Ниво пословања | 3 | 1.890 | 1.977 | .121 |
| Дужина пословања | 5 | 1.916 | 2.004 | .083 |
| Ниво пословања/Дужина пословања | 10 | 2.683 | 2.806 | .004 |

Извор: Аутор

На основу овога може се закључити да ниво пословања и дужина пословања играју значајну улогу на разлике у оценама запослених као извора креативности и нових идеја, посматрано кроз заједнички утицај варијабли, док је појединачни утицај варијабли није значајан.

5.4. Анализа запослених и кадровске политике као основе стварања организације високих перформанси

Без обзира на поседовање финансијских ресурса, одговарајуће опреме и технологије, пословање организације на тржишту нема будућност уколико запослени нису адекватно мотивисани и оспособљени за потребне послове. Без улагања у њихово знање, едукацију и тренинг и прихватљиву селекцију, није могуће да организација расте и да се развија, оствари одрживу конкурентност и да се трансформише у организацију високих перформанси. Анализа запослених је обрађена ANOVA тестом уз ниво вероватноће 0,05, у односу на независне варијабле:

- доносилаца одлука у организацији,
- стила руковођења,
- организационе структуре.

Зависне варијабле су оцењиване оценама од 1 до 5 при чему је 1 најмања а 5 навиша оцена.

5.4.1. Запослени и кадровска политика у организацијама које имају различите доносиоце одлука

Истраживањем је тражено од испитаника да назначе ко доноси одлуке у организацијама: власник, топ менаџмент, топ менаџмент и запослени или била је опција „нисам сигуран/на“.

Табелом 7.65. представљена је компаративна статистика постојања разлике у кадровској политици у организацијама које имају различите доносиоце одлука. Може се закључити да разлике у доносиоцима одлука значајно утичу на:

- Издвајање средстава за едукацију запослених и тренинг Sig=0,010;
- Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати Sig=0,023;
- Ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у организацији Sig=0,020;
- Тимски рад у организацији Sig=0,008;
- Запослени у организацији као извори креативности и нових идеја Sig=0,021.

Табела 7.65. Разлике у кадровској политици у организацијама које имају различите доносиоце одлука

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| Радне навике запослених у организацији | Between Groups | 5.806 | 3 | 1.935 | 2.114 | .101 |
| | Within Groups | 120.833 | 132 | .915 | | |
| | Total | 126.640 | 135 | | | |
| Позитивност одговора запослених на програме едукације и тренинга, као и њихова спремност за едукацију и тренинг | Between Groups | 3.052 | 3 | 1.017 | .758 | .519 |
| | Within Groups | 177.066 | 132 | 1.341 | | |
| | Total | 180.118 | 135 | | | |
| Издвајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг | Between Groups | 18.478 | 3 | 6.159 | 3.929 | .010* |
| | Within Groups | 206.927 | 132 | 1.568 | | |
| | Total | 225.404 | 135 | | | |
| Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати | Between Groups | 13.130 | 3 | 4.377 | 3.271 | .023* |
| | Within Groups | 176.635 | 132 | 1.338 | | |
| | Total | 189.765 | 135 | | | |
| Ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у организацији | Between Groups | 9.547 | 3 | 3.182 | 3.382 | .020* |
| | Within Groups | 124.218 | 132 | .941 | | |
| | Total | 133.765 | 135 | | | |
| Ниво на којем запослени у организацији деле одговорност како за успех, тако и за неуспех организације | Between Groups | 6.675 | 3 | 2.225 | 1.585 | .196 |
| | Within Groups | 185.317 | 132 | 1.404 | | |
| | Total | 191.993 | 135 | | | |
| Тимски рад у организацији | Between Groups | 11.870 | 3 | 3.957 | 4.137 | .008* |
| | Within Groups | 126.240 | 132 | .956 | | |
| | Total | 138.110 | 135 | | | |
| Запослени у организацији | Between Groups | 11.352 | 3 | 3.784 | 3.355 | .021* |

| | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------|-----|-------|--|--|
| као извори креативности и нових идеја | Within Groups | 148.883 | 132 | 1.128 | | |
| | Total | 160.235 | 135 | | | |

Извор: Аутор

Накнадним *Tukey* тестом биће утврђено између којих организација у којима су различити доносиоци одлука постоји разлика, посматрајући варијабле у којима је идентификована значајна разлика у оценама.

5.4.1.1. Разлике у организацијама које имају различите доносиоце одлука у издвајању средстава за едукацију и тренинг

У табели 7.66. могу се видети разлике издвајања средстава за едукацију запослених и тренинг, које се јављају у појединим организацијама у којима су различити доносиоци одлука. Види се да се посебно разлике јављају у организацијама у којима је доносилац одлуке власник и у организацијама у којима је доносилац одлуке топ менаџмент.

Табела 7.66. Издвајање средстава за едукацију запослених и тренинг у организацијама у којима се разликују односиоци одлука

| Издајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---|----------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) У организацији одлуке доноси | (J) У организацији одлуке доноси | | | | Доња граница | Горња граница |
| Власник | Топ менаџмент | .514(*) | .237 | .037 | -.10 | 1.13 |
| | Топ менаџмент и запослени | -.278 | .318 | .819 | -1.11 | .55 |
| | Нисам сигуран/на | 1.627 | .741 | .130 | -.30 | 3.56 |
| Топ менаџмент | Власник | -.514(*) | .237 | .037 | -1.13 | .10 |
| | Топ менаџмент и запослени | -.792 | .323 | .073 | -1.63 | .05 |
| | Нисам сигуран/на | 1.113 | .743 | .442 | -.82 | 3.05 |
| Топ менаџмент и запослени | Власник | .278 | .318 | .819 | -.55 | 1.11 |
| | Топ менаџмент | .792 | .323 | .073 | -.05 | 1.63 |
| | Нисам сигуран/на | 1.905 | .773 | .070 | -.11 | 3.92 |
| Нисам сигуран/на | Власник | -1.627 | .741 | .130 | -3.56 | .30 |
| | Топ менаџмент | -1.113 | .743 | .442 | -3.05 | .82 |
| | Топ менаџмент и запослени | -1.905 | .773 | .070 | -3.92 | .11 |

Извор: Аутор

5.4.1.2. Разлике у организацијама које имају различите доносиоце одлука у праведности приликом избора запослених који ће се едуковати

Табелом 7.67. представљене су разлике у праведности приликом избора запослених у организацијама које имају различите доносиоце одлука. Може се видети да се разлике јављају код организација у којима је доносилац одлуке власник и топ менаџмент.

Табела 7.67. Разлике у праведности приликом избора запослених који ће се едуковати у организацијама у којима су различити доносиоци одлука

| Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|--|----------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) У организацији одлуке доноси | (J) У организацији одлуке доноси | | | | Доња граница | Горња граница |
| Власник | Топ менаџмент | .611(*) | .219 | .030 | .04 | 1.18 |
| | Топ менаџмент и запослени | .102 | .294 | .986 | -.66 | .87 |
| | Нисам сигуран/на | 1.102 | .685 | .377 | -.68 | 2.88 |
| Топ менаџмент | Власник | -.611(*) | .219 | .030 | -1.18 | -.04 |
| | Топ менаџмент и запослени | -.509 | .298 | .324 | -1.29 | .27 |
| | Нисам сигуран/на | .491 | .687 | .891 | -1.30 | 2.28 |
| Топ менаџмент и запослени | Власник | -.102 | .294 | .986 | -.87 | .66 |
| | Топ менаџмент | .509 | .298 | .324 | -.27 | 1.29 |
| | Нисам сигуран/на | 1.000 | .714 | .501 | -.86 | 2.86 |
| Нисам сигуран/на | Власник | -1.102 | .685 | .377 | -2.88 | .68 |
| | Топ менаџмент | -.491 | .687 | .891 | -2.28 | 1.30 |
| | Топ менаџмент и запослени | -1.000 | .714 | .501 | -2.86 | .86 |

Извор: Аутор

5.4.1.3. Ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у организацијама које имају различите доносиоце одлука

Табелом 7.68. представљене су разлике у организацијама које имају различите доносиоце одлука у погледу нивоа на којем се остварује идеја о пословној култури организације. Може се видети да се разликују организације у којима одлуке доноси власник и топ менаџмент.

Табела 7.68. Разлике у нивоу на којем се остварује идеја о пословној култури организација у којима су различити доносиоци одлука

| Ниво на којем се остварује идеја о пословној култури организације | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---|----------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) У организацији одлуке доноси | (J) У организацији одлуке доноси | | | | Доња граница | Горња граница |
| Власник | Топ менаџмент | .536(*) | .184 | .021 | .06 | 1.01 |
| | Топ менаџмент и запослени | .170 | .246 | .900 | -.47 | .81 |
| | Нисам сигуран/на | .932 | .574 | .369 | -.56 | 2.43 |
| Топ менаџмент | Власник | -.536(*) | .184 | .021 | -1.01 | -.06 |
| | Топ менаџмент и запослени | -.366 | .250 | .463 | -1.02 | .29 |
| | Нисам сигуран/на | .396 | .576 | .901 | -1.10 | 1.89 |
| Топ менаџмент и запослени | Власник | -.170 | .246 | .900 | -.81 | .47 |
| | Топ менаџмент | .366 | .250 | .463 | -.29 | 1.02 |
| | Нисам сигуран/на | .762 | .599 | .582 | -.80 | 2.32 |
| Нисам сигуран/на | Власник | -.932 | .574 | .369 | -2.43 | .56 |
| | Топ менаџмент | -.396 | .576 | .901 | -1.89 | 1.10 |
| | Топ менаџмент и запослени | -.762 | .599 | .582 | -2.32 | .80 |

Извор: Аутор

5.4.1.4. Тимски рад у организацијама у којима су различити доносиоци одлука

У табели 7.69. може се видети између којих организација које имају различите доносиоце одлука постоји значајна разлика у тимском раду. Резултати показују да се разлика јавља у организацијама у којима одлуке доноси топ менаџмент и организација у којима одлуке доноси топ менаџмент и запослени. Такође се разлика јавља у организацијама у којима одлуке доноси топ менаџмент и запослени и у оним организацијама у којима су респонденти исказали несигурност у погледу доносилаца одлука.

Табела 7.69. Разлике у тимском раду у организацијама у којима су различити доносиоци одлука

| Тимски рад у организацији | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) У организацији одлуке доноси | (J) У организацији одлуке доноси | | | | Доња граница | Горња граница |
| Власник | Топ менаџмент | .320 | .185 | .312 | -.16 | .80 |
| | Топ менаџмент и запослени | -.402 | .248 | .372 | -1.05 | .24 |
| | Нисам сигуран/на | 1.169 | .579 | .186 | -.34 | 2.68 |
| Топ менаџмент | Власник | -.320 | .185 | .312 | -.80 | .16 |
| | Топ менаџмент и запослени | -.722(*) | .252 | .025 | -1.38 | -.07 |
| | Нисам сигуран/на | .849 | .580 | .463 | -.66 | 2.36 |
| Топ менаџмент и запослени | Власник | .402 | .248 | .372 | -.24 | 1.05 |
| | Топ менаџмент | .722(*) | .252 | .025 | .07 | 1.38 |
| | Нисам сигуран/на | 1.571(*) | .604 | .050 | .00 | 3.14 |
| Нисам сигуран/на | Власник | -1.169 | .579 | .186 | -2.68 | .34 |
| | Топ менаџмент | -.849 | .580 | .463 | -2.36 | .66 |
| | Топ менаџмент и запослени | -1.571(*) | .604 | .050 | -3.14 | .00 |

Извор: Аутор

5.4.1.5. Разлике у оценама запослених као извора креативности и нових идеја у организацијама у којима су различити доносиоци одлука

Табелом 7.70. представљене су разлике у организацијама у којима су различити доносиоци одлука у погледу оцена запослених као извора креативности и нових идеја. Може се видети да се разликују организације у којима су доносиоци одлука власници и у организацијама у којима су доносиоци одлука топ менаџери.:

Табела 7.70. Запослени као извор креативности и нових идеја у организацијама у којима су различити доносиоци одлука

| Запослени у организацији као извор креативности и нових идеја | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---|----------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) У организацији одлуке доноси | (J) У организацији одлуке доноси | | | | Доња граница | Горња граница |
| Власник | Топ менаџмент | .630(*) | .201 | .011 | .11 | 1.15 |
| | Топ менаџмент и запослени | .387 | .270 | .480 | -.31 | 1.09 |
| | Нисам сигуран/на | .102 | .629 | .998 | -1.53 | 1.74 |
| Топ менаџмент | Власник | -.630(*) | .201 | .011 | -1.15 | -.11 |
| | Топ менаџмент и запослени | -.243 | .274 | .812 | -.96 | .47 |
| | Нисам сигуран/на | -.528 | .630 | .836 | -2.17 | 1.11 |
| Топ менаџмент и запослени | Власник | -.387 | .270 | .480 | -1.09 | .31 |
| | Топ менаџмент | .243 | .274 | .812 | -.47 | .96 |
| | Нисам сигуран/на | -.286 | .655 | .972 | -1.99 | 1.42 |
| Нисам сигуран/на | Власник | -.102 | .629 | .998 | -1.74 | 1.53 |
| | Топ менаџмент | .528 | .630 | .836 | -1.11 | 2.17 |
| | Топ менаџмент и запослени | .286 | .655 | .972 | -1.42 | 1.99 |

Извор: Аутор

5.4.2. Запослени и кадровска политика у организацијама које имају различит стил руковођења

Истраживањем је тражено од испитаника да назначе стил руковођења у организацијама: аутократски, партиципативни, демократски или била је опција „нисам сигуран/на“.

Табелом 7.71. представљена је компаративна статистика постојања разлике у кадровској политици у организацијама које имају различит стил руковођења. Може се константовати да разлике у стилу руковођења значајно утичу на:

- Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати Sig=0,002;
- Ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у организацији Sig=0,040;
- Тимски рад у организацији Sig=0,000;
- Запослени у организацији као извори креативности и нових идеја Sig=0,015.

Табела 7.71. Разлике у кадровској политици у организацијама које имају различит стил руковођења

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| Радне навике запослених у организацији | Between Groups | 2.032 | 3 | .677 | .717 | .543 |
| | Within Groups | 124.608 | 132 | .944 | | |
| | Total | 126.640 | 135 | | | |
| Позитивност одговора запослених на програме едукације и тренинга, као и њихова спремност за едукацију и тренинг | Between Groups | 1.476 | 3 | .492 | .364 | .779 |
| | Within Groups | 178.642 | 132 | 1.353 | | |
| | Total | 180.118 | 135 | | | |
| Издвајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг | Between Groups | 7.323 | 3 | 2.441 | 1.478 | .224 |
| | Within Groups | 218.081 | 132 | 1.652 | | |
| | Total | 225.404 | 135 | | | |
| Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати | Between Groups | 19.922 | 3 | 6.641 | 5.161 | .002* |
| | Within Groups | 169.843 | 132 | 1.287 | | |
| | Total | 189.765 | 135 | | | |
| Ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у организацији | Between Groups | 3.900 | 3 | 1.300 | 1.321 | .270 |
| | Within Groups | 129.865 | 132 | .984 | | |
| | Total | 133.765 | 135 | | | |
| Ниво на којем запослени у организацији деле одговорност како за успех, тако и за неуспех организације | Between Groups | 11.687 | 3 | 3.896 | 2.852 | .040* |
| | Within Groups | 180.305 | 132 | 1.366 | | |
| | Total | 191.993 | 135 | | | |
| Тимски рад у организацији | Between Groups | 17.861 | 3 | 5.954 | 6.536 | .000* |
| | Within Groups | 120.249 | 132 | .911 | | |
| | Total | 138.110 | 135 | | | |
| Запослени у | Between | 12.250 | 3 | 4.083 | 3.642 | .015* |

| | | | | | | |
|---|------------------|---------|-----|-------|--|--|
| организацији као извори креативности и нових идеја | Groups | | | | | |
| | Within Groups | 147.985 | 132 | 1.121 | | |
| | Total | 160.235 | 135 | | | |

Извор: Аутор

Накнадним *Tukey* тестом утврдиће се између којих организација у којима је различит стил руковођења постоје разлике, посматрајући варијабле у којима је уочена значајна разлика у оценама.

5.4.2.1. Разлике у праведности приликом избора запослених који ће се едуковати у организацијама које имају различит стил руковођења

Табелом 7.72. представљене су разлике у праведности приликом избора запослених који ће се едуковати у организацијама у којима је различит стил руковођења. Може се видети да се разликују организације у којима је аутократски и партиципативни стил руковођења и у организацијама у којима је аутократски и демократски стил руковођења.

Табела 7.72. Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати у организацијама које имају различит стил руковођења

| Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|--|------------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) Стил руковођења у организацији | (J) Стил руковођења у организацији | | | | Доња граница | Горња граница |
| Аутократски | Партиципат и-вни | -.767(*) | .260 | .020 | -1.44 | -.09 |
| | Демократски | -.848(*) | .278 | .015 | -1.57 | -.12 |
| | Нисам сигуран/на | .250 | .455 | .946 | -.93 | 1.43 |
| Партиципативни | Аутократски | .767(*) | .260 | .020 | .09 | 1.44 |
| | Демократски | -.081 | .231 | .985 | -.68 | .52 |
| | Нисам сигуран/на | 1.017 | .427 | .086 | -.10 | 2.13 |
| Демократски | Аутократски | .848(*) | .278 | .015 | .12 | 1.57 |
| | Партиципат и-вни | .081 | .231 | .985 | -.52 | .68 |
| | Нисам сигуран/на | 1.098 | .438 | .064 | -.04 | 2.24 |
| Нисам сигуран/на | Аутократски | -.250 | .455 | .946 | -1.43 | .93 |
| | Партиципат и-вни | -1.017 | .427 | .086 | -2.13 | .10 |
| | Демократски | -1.098 | .438 | .064 | -2.24 | .04 |

Извор: Аутор

5.4.2.2. Разлике у нивоу на којем се остварује идеја о пословној култури у организацијама које имају различит стил руковођења

Табелом 7.73. представљене су разлике у нивоу на којем се остварује идеја о пословној култури у организацијама које имају различит стил руковођења. Може се закључити да значајна разлика постоји у оценама оних организација у којима је аутократски стил руковођења и код одних који нису би-ли сигурни у стил руковођења у организацији.

Табела 7.73. Разлике у нивоу на којем се остварује идеја о пословној култури у организацијама у којима је различит стил руковођења

| Ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у организацији | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---|------------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) Стил руковођења у организацији | (J) Стил руковођења у организацији | | | | Доња граница | Горња граница |
| Аутократски | Партиципативни | .002 | .228 | 1.000 | -.59 | .59 |
| | Демократски | -.017 | .243 | 1.000 | -.65 | .62 |
| | Нисам сигуран/на | .714(*) | .398 | .028 | -.32 | 1.75 |
| Партиципативни | Аутократски | -.002 | .228 | 1.000 | -.59 | .59 |
| | Демократски | -.020 | .202 | 1.000 | -.54 | .50 |
| | Нисам сигуран/на | .712 | .374 | .231 | -.26 | 1.68 |
| Демократски | Аутократски | .017 | .243 | 1.000 | -.62 | .65 |
| | Партиципативни | .020 | .202 | 1.000 | -.50 | .54 |
| | Нисам сигуран/на | .732 | .383 | .229 | -.27 | 1.73 |
| Нисам сигуран/на | Аутократски | -.714(*) | .398 | .028 | -1.75 | .32 |
| | Партиципативни | -.712 | .374 | .231 | -1.68 | .26 |
| | Демократски | -.732 | .383 | .229 | -1.73 | .27 |

Извор: Аутор

5.4.2.3. Разлике у тимском раду у организацијама у којима је различит стил руковођења

Табелом 7.74. представљене су разлике у тимском раду у организацијама у којима је различит стил руковођења. На основу резултата може се видети да се разликује тимски рад у организацијама у којима је аутократски и партиципативни стил руковођења, као и у организацији у којима је аутократски и демократски стил руковођења.

Табела 7.74. Разлике у оценама тимског рада у организацијама у којима је различит стил руковођења

| Тимски рад у организацији | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) Стил руковођења у организацији | (J) Стил руковођења у организацији | | | | Доња граница | Горња граница |
| Аутократски | Партиципативни | -.792(*) | .219 | .002 | -1.36 | -.22 |
| | Демократски | -.962(*) | .234 | .000 | -1.57 | -.35 |
| | Нисам сигуран/на | -.321 | .383 | .835 | -1.32 | .67 |
| Партиципативни | Аутократски | .792(*) | .219 | .002 | .22 | 1.36 |
| | Демократски | -.170 | .194 | .818 | -.67 | .34 |
| | Нисам сигуран/на | .470 | .360 | .560 | -.47 | 1.41 |
| Демократски | Аутократски | .962(*) | .234 | .000 | .35 | 1.57 |
| | Партиципативни | .170 | .194 | .818 | -.34 | .67 |
| | Нисам сигуран/на | .640 | .369 | .310 | -.32 | 1.60 |
| Нисам сигуран/на | Аутократски | .321 | .383 | .835 | -.67 | 1.32 |
| | Партиципативни | -.470 | .360 | .560 | -1.41 | .47 |
| | Демократски | -.640 | .369 | .310 | -1.60 | .32 |

Извор: Аутор

5.4.2.4. Разлике у оценама запослених као извору креативности и нових идеја у организацијама у којима је различит стил руковођења

Табелом 7.75. представљене су разлике у оценама запослених као извори креативности и нових идеја у организацијама у којима је различит стил руковођења. Може се видети да значајне разлике постоје у организацијама у којима је партиципативни и демократски стил руковођења и оних организацијама у којима испитаници нису сигурни у вези стила руковођења.

Табела 7.75. Запослени као извори креативности и нових идеја у организацијама у којима је различит стил руковођења

| Запослени у организацији као извори креативности и нових идеја | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|--|------------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) Стил руковођења у организацији | (J) Стил руковођења у организацији | | | | Доња граница | Горња граница |
| Аутократски | Партиципативни | -.378 | .243 | .408 | -1.01 | .25 |
| | Демократски | -.355 | .260 | .521 | -1.03 | .32 |
| | Нисам сигуран/на | .821 | .424 | .218 | -.28 | 1.93 |
| Партиципативни | Аутократски | .378 | .243 | .408 | -.25 | 1.01 |
| | Демократски | .022 | .215 | 1.000 | -.54 | .58 |
| | Нисам сигуран/на | 1.199(*) | .399 | .017 | .16 | 2.24 |
| Демократски | Аутократски | .355 | .260 | .521 | -.32 | 1.03 |
| | Партиципативни | -.022 | .215 | 1.000 | -.58 | .54 |
| | Нисам сигуран/на | 1.177(*) | .409 | .024 | .11 | 2.24 |
| Нисам сигуран/на | Аутократски | -.821 | .424 | .218 | -1.93 | .28 |
| | Партиципативни | -1.199(*) | .399 | .017 | -2.24 | -.16 |
| | Демократски | -1.177(*) | .409 | .024 | -2.24 | -.11 |

Извор: Аутор

5.4.3. Запослени и кадровска политика у организацијама које имају различиту организациону структуру

Истраживањем је тражено од испитаника да назначе организациону структуру у организацији: функционална централизована, функционална децентрализована или не постоји.

Табелом 7.76. представљена је компаративна статистика постојања разлике у кадровској политици у организацијама које имају различиту организациону структуру. На основу добијених података може се закључити да разлике у стилу руковођења значајно утичу на:

- Издвајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг Sig=0,016;
- Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати Sig=0,002;
- Запослени у организацији као извори креативности и нових идеја Sig=0,015.

Табела 7.76. Разлике у кадровској политици у организацијама које имају различиту организациону структуру

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Радне навике запослених у организацији | Between Groups | 5.493 | 2 | 2.746 | 3.015 | .052 |
| | Within Groups | 121.147 | 133 | .911 | | |
| | Total | 126.640 | 135 | | | |
| Позитивност одговора запослених на програме едукације и тренинга, као и њихова спремност за едукацију и тренинг | Between Groups | 1.752 | 2 | .876 | .653 | .522 |
| | Within Groups | 178.365 | 133 | 1.341 | | |
| | Total | 180.118 | 135 | | | |
| Издвајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг | Between Groups | 13.585 | 2 | 6.793 | 4.265 | .016 |
| | Within Groups | 211.819 | 133 | 1.593 | | |
| | Total | 225.404 | 135 | | | |
| Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати | Between Groups | 16.542 | 2 | 8.271 | 6.351 | .002 |
| | Within Groups | 173.222 | 133 | 1.302 | | |
| | Total | 189.765 | 135 | | | |
| Ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у организацији | Between Groups | .599 | 2 | .299 | .299 | .742 |
| | Within Groups | 133.166 | 133 | 1.001 | | |
| | Total | 133.765 | 135 | | | |
| Ниво на којем запослени у организацији деле одговорност како за успех, тако и за неуспех организације | Between Groups | 4.756 | 2 | 2.378 | 1.689 | .189 |
| | Within Groups | 187.236 | 133 | 1.408 | | |
| | Total | 191.993 | 135 | | | |
| Тимски рад у организацији | Between Groups | 1.826 | 2 | .913 | .891 | .413 |
| | Within Groups | 136.284 | 133 | 1.025 | | |
| | Total | 138.110 | 135 | | | |
| Запослени у организацији као | Between Groups | 9.757 | 2 | 4.879 | 4.312 | .015 |

| | | | | | | |
|---|------------------|---------|-----|-------|--|--|
| извори креативности и нових идеја | Within Groups | 150.478 | 133 | 1.131 | | |
| | Total | 160.235 | 135 | | | |

Извор: Аутор

Накнадним *Tukey* тестом утврдиће се између којих организација које имају различиту организациону структуру, постоје разлике посматрајући варијабле у којима је уочена значајна разлика у оценама.

5.4.3.1. Разлике у оценама издвајања средстава за едукацију запослених и тренинг у организацијама које имају различиту организациону структуру

Табелом 7.77. представљене су разлике у оценама издвајања средстава за едукацију запослених и тренинг у организацијама које имају различиту организациону структуру. Може се видети да се посебно разликују оцене у организацијама које имају функционалну централизовану организациону структуру, функционалну децентрализовану организациону структуру у односу на организације у којима организациона структура не постоји.

Табела 7.77. Издвајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг у организацијама које имају различиту организациону структуру

| Издавање средстава организације за едукацију запослених и тренинг | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---|--|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) Организациона структура у организацији | (J) Организациона структура у организацији | | | | Доња граница | Горња граница |
| Функционална централизована | Функционална децентрализована | -.226 | .228 | .584 | -.77 | .32 |
| | Не постоји | 2.391(*) | .903 | .024 | .25 | 4.53 |
| Функционална децентрализована | Функционална централизована | .226 | .228 | .584 | -.32 | .77 |
| | Не постоји | 2.617(*) | .911 | .013 | .46 | 4.78 |
| Не постоји | Функционална централизована | -2.391(*) | .903 | .024 | -4.53 | -.25 |
| | Функционална децентрализована | -2.617(*) | .911 | .013 | -4.78 | -.46 |

Извор: Аутор

5.4.3.2. Разлике у праведности приликом избора запослених у организацијама које имају различиту организациону структуру

Табелом 7.78. представљене су разлике у праведности приликом избора запослених који ће се едуковати у организацијама које имају различиту организациону структуру. Може се закључити да постоји разлика у организацијама које имају функционалну централизовану и функционалну децентрализовану у односу на организације у којима не постоји организациона структура.

Табела 7.78. Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати у организацијама које имају различиту организациону структуру

| Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|--|--|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) Организациона структура у организацији | (J) Организациона структура у организацији | | | | Доња граница | Горња граница |
| Функционална централизована | Функционална децентрализована | -.109 | .207 | .859 | -.60 | .38 |
| | Не постоји | 2.828(*) | .816 | .002 | .89 | 4.76 |
| Функционална децентрализована | Функционална централизована | .109 | .207 | .859 | -.38 | .60 |
| | Не постоји | 2.936(*) | .824 | .001 | .98 | 4.89 |
| Не постоји | Функционална централизована | -2.828(*) | .816 | .002 | -4.76 | -.89 |
| | Функционална децентрализована | -2.936(*) | .824 | .001 | -4.89 | -.98 |

Извор: Аутор

5.4.3.3. Разлике у оценама запослених као извора креативности и нових идеја у организацијама које имају различиту организациону структуру

Табелом 7.79. представљене су разлике у оценама запослених као извору креативности и нових идеја у организацијама које имају различиту организациону структуру. На основу резултата може се закључити да се разлике јављају у организацијама које имају функционалну централизовану и функционалну децентрализовану организациону структуру.

Табела 7.79. Запослени као извор креативности и нових идеја у организацијама које имају различиту организациону структуру

| Запослени у организацији као извори креативности и нових идеја | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|--|--|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) Организациона структура у организацији | (J) Организациона структура у организацији | | | | Доња граница | Горња граница |
| Функционална централизована | Функционална децентрализована | .563(*) | .193 | .011 | .11 | 1.02 |
| | Не постоји | -.011 | .761 | 1.000 | -1.81 | 1.79 |
| Функционална децентрализована | Функционална централизована | -.563(*) | .193 | .011 | -1.02 | -.11 |
| | Не постоји | -.574 | .768 | .735 | -2.39 | 1.25 |
| Не постоји | Функционална централизована | .011 | .761 | 1.000 | -1.79 | 1.81 |
| | Функционална децентрализована | .574 | .768 | .735 | -1.25 | 2.39 |

Извор: Аутор

5.5. Конкурентске карактеристике организација и ангажованост екстерних фактора у посматраном узорку

Да би организација била организација високих перформанси, неопходно је да буде конкурентна на тржишту. Истраживањем се настојало утврдити на посматраном узорку да ли делатност организације, власничка структура или рад на истраживању и развоју утичу на разлике у варијаблима које одређују конкурентске карактеристике и екстерне факторе који се ангажују у организацији. Испитиване су варијабле:

- Ниво конкуренције на тржишту на којем организација послује,
- Квалитет производа на тржишту на којем организација послује,
- Ниво конкурентске способности организације,
- Тренутно функционисање организације у односу на позицију у неком ранијем периоду,
- Извори креативности и нових идеја који долазе изван организације,
- Ниво ангажованости консултаната у организацији,
- Шансе да организација постане организација високих перформанси.

Власничка структура која је била понуђена као одговор испитаницима је: приватно власништво, државно власништво, други облик власништва. У овој анализи такође се користио ANOVA тест уз значајност грешке 0,05.

5.5.1. Конкурентске карактеристике организације и ангажованост екстерних фактора у организацијама различите власничке структуре

Табелом 7.80. представљене су разлике у конкурентским карактеристикама и ангажованости екстерних фактора у организацијама различите власничке

Табела 7.80. Разлике у конкурентској позицији организације и ангажованости екстерних фактора у организацијама различите власничке структуре

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Ниво конкуренције на тржишту на којем организација послује | Between Groups | 3.746 | 2 | 1.873 | 1.362 | .260 |
| | Within Groups | 182.894 | 133 | 1.375 | | |
| | Total | 186.640 | 135 | | | |
| Квалитет призова на тржишту на којем организација послује | Between Groups | 3.368 | 2 | 1.684 | 1.749 | .178 |
| | Within Groups | 128.036 | 133 | .963 | | |
| | Total | 131.404 | 135 | | | |
| Ниво конкурентске способности организације | Between Groups | 1.622 | 2 | .811 | .829 | .439 |
| | Within Groups | 130.135 | 133 | .978 | | |
| | Total | 131.757 | 135 | | | |
| Тренутно функционисање организације у односу на позицију у неком ранијем периоду | Between Groups | 4.885 | 2 | 2.442 | 2.230 | .112 |
| | Within Groups | 145.674 | 133 | 1.095 | | |
| | Total | 150.559 | 135 | | | |
| Извори креативности и нових идеја које долазе изван организације | Between Groups | 6.690 | 2 | 3.345 | 2.952 | .056 |
| | Within Groups | 150.692 | 133 | 1.133 | | |
| | Total | 157.382 | 135 | | | |
| Ниво ангажованости консултаната у организацији | Between Groups | 1.285 | 2 | .642 | .332 | .718 |
| | Within Groups | 257.590 | 133 | 1.937 | | |
| | Total | 258.875 | 135 | | | |
| Шанса да организација постане ОВП | Between Groups | 4.606 | 2 | 2.303 | 2.865 | .061 |
| | Within Groups | 106.923 | 133 | .804 | | |
| | Total | 111.529 | 135 | | | |

Извор: Аутор

чке структуре. Резултати показују да без озбира о којем облику власништва се ради, не постоји разлика у конкурентским карактеристикама и ангажованости екстерних фактора у организацијама, односно власничка структура нема значајан утицај на оцене варијабли.

5.5.2. Конкурентске карактеристике организације и ангажованост екстерних фактора у организацијама различите делатности

У табели 7.81. представљене су разлике у конкурентској позицији и ангажованости екстерних фактора у организацијама различите власничке структуре. Резултати показују да се разликују једино оцене квалитета производа на тржишту на којем организација послује ($Sig=0,006<0,05$).

Табела 7.81. Разлике у конкурентској позицији и ангажованости екстерних фактора у организацијама различите власничке структуре

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|-----|-------------|-------|-------|
| Ниво конкуренције на тржишту на којем организација послује | Between Groups | 2.758 | 2 | 1.379 | .997 | .372 |
| | Within Groups | 183.882 | 133 | 1.383 | | |
| | Total | 186.640 | 135 | | | |
| Квалитет производа на тржишту на којем организација послује | Between Groups | 9.643 | 2 | 4.822 | 5.267 | .006* |
| | Within Groups | 121.761 | 133 | .915 | | |
| | Total | 131.404 | 135 | | | |
| Ниво конкурентске способности организације | Between Groups | .224 | 2 | .112 | .113 | .893 |
| | Within Groups | 131.533 | 133 | .989 | | |
| | Total | 131.757 | 135 | | | |
| Тренутно функционисање организације у односу на позицију у неком ранијем периоду | Between Groups | 2.067 | 2 | 1.034 | .926 | .399 |
| | Within Groups | 148.491 | 133 | 1.116 | | |
| | Total | 150.559 | 135 | | | |
| Извори креативности и нових идеја које долазе изван организације | Between Groups | 1.147 | 2 | .574 | .488 | .615 |
| | Within Groups | 156.235 | 133 | 1.175 | | |
| | Total | 157.382 | 135 | | | |
| Ниво ангажованости консултаната у | Between Groups | 6.830 | 2 | 3.415 | 1.802 | .169 |
| | Within | 252.045 | 133 | 1.895 | | |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------|---------|-----|------|------|------|
| организацији | Groups | | | | | |
| | Total | 258.875 | 135 | | | |
| Шанса да организација постане ОВП | Between Groups | .773 | 2 | .386 | .464 | .630 |
| | Within Groups | 110.757 | 133 | .833 | | |
| | Total | 111.529 | 135 | | | |

Извор: Аутор

Накнадним *Tukey* тестом утврђено је између којих организација постоји разлика. У табели 7.82. може се видети да разлика постоји између организација које се баве производном и услужном делатношћу, као и између организација које се баве производном и производном и услужном делатношћу.

Табела 7.82. Оцене квалитета производа на тржишту организација које су различите делатности

| Квалитет производа на тржишту на којем организација послује | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---|----------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) Делатност организације | (J) Делатност организације | | | | Доња граница | Горња граница |
| Производна делатност | Услужна делатност | .640(*) | .206 | .007 | .15 | 1.13 |
| | И производна и услужна делатност | .491(*) | .200 | .041 | .02 | .97 |
| Услужна делатност | Производна делатност | -.640(*) | .206 | .007 | -1.13 | -.15 |
| | И производна и услужна делатност | -.148 | .198 | .735 | -.62 | .32 |
| И производна и услужна делатност | Производна делатност | -.491(*) | .200 | .041 | -.97 | -.02 |
| | Услужна делатност | .148 | .198 | .735 | -.32 | .62 |

Извор: Аутор

5.5.3. Конкурентске карактеристике организације и ангажованост екстерних фактора у организацијама које се различито ангажују на истраживању и равоју

Резултати у табели 7.83. показују конкурентске карактеристике и ангажованост екстерних фактора у организацијама које се различито ангажују на

Табела 7.83. Разлике у конкурентској позицији и ангажованости екстерних фактора у организацијама које се различито ангажују на истраживању и развоју

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Ниво конкуренције на тржишту на којем организација послује | Between Groups | 17.553 | 3 | 5.851 | 4.568 | .004 |
| | Within Groups | 169.087 | 132 | 1.281 | | |
| | Total | 186.640 | 135 | | | |
| Квалитет поризвода на тржишту на којем организација послује | Between Groups | .765 | 3 | .255 | .258 | .856 |
| | Within Groups | 130.639 | 132 | .990 | | |
| | Total | 131.404 | 135 | | | |
| Ниво конкурентске способности организације | Between Groups | 8.172 | 3 | 2.724 | 2.909 | .037 |
| | Within Groups | 123.586 | 132 | .936 | | |
| | Total | 131.757 | 135 | | | |
| Тренутно функционисање организације у односу на позицију у неком ранијем периоду | Between Groups | 24.420 | 3 | 8.140 | 8.518 | .000 |
| | Within Groups | 126.139 | 132 | .956 | | |
| | Total | 150.559 | 135 | | | |
| Извори креативности и нових идеја које долазе изван организације | Between Groups | 3.910 | 3 | 1.303 | 1.121 | .343 |
| | Within Groups | 153.473 | 132 | 1.163 | | |
| | Total | 157.382 | 135 | | | |
| Ниво ангажованости консултаната у организацији | Between Groups | 19.702 | 3 | 6.567 | 3.625 | .015 |
| | Within Groups | 239.173 | 132 | 1.812 | | |
| | Total | 258.875 | 135 | | | |
| Шанса да организација постане организација високих перформанси | Between Groups | 4.982 | 3 | 1.661 | 2.057 | .109 |
| | Within Groups | 106.548 | 132 | .807 | | |
| | Total | 111.529 | 135 | | | |

Извор: Аутор

истраживању и развоју. Ангажованост на истраживању и развоју дата је као: унапређење већ постојећих производа, инвенција, иновација и није присутно истраживање и развој. Може се видети да у зависности од ангажовања на истраживању и развоју у организацијама је различито оцењен:

- Ниво конкуренције на тржишту на којем организација послује Sig=0,004;
- Ниво конкурентске способности организације Sig=0,037;
- Тренутно функционисање организације у односу на позицију у неком ранијем периоду Sig=0,000;
- Ниво ангажованости консултаната у организацији Sig=0,15.

Накнадним *Tukey* тестом утврђено је између којих организација постоји разлика.

5.5.3.1. Разлике у оцени нивоа конкуренције на тржишту на којем послују организације различите мере истраживања и развоја

Табелом 7.84. дате су разлике у оценама нивоа конкуренције на којем послују организације различите мере истраживања и развоја. Може се видети да значајна разлика постоји у организацијама које унапређују већ постојеће производе и које имају само инвенције, код организација које имају инвенције и иновације, као и код организација код којих је присутна инвенција и код којих није присутно истраживање и развој.

Табела 7.84. Разлике у оценама нивоа конкуренције у организацијама које имају различите мере истраживања и развоја

| Ниво конкуренције на којем организација послује | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---|---|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) Мера истраживања и развоја у организацији | (J) Мера истраживања и развоја у организацији | | | | Доња граница | Горња граница |
| Унапређују се већ постојећи производи | Инвенција | 1.657(*) | .582 | .026 | .14 | 3.17 |
| | Иновација | -.111 | .203 | .948 | -.64 | .42 |
| | Није присутно истраживање и развој | -1.010 | .481 | .159 | -2.26 | .24 |
| Инвенција | Унапређују се већ постојећи производи | -1.657(*) | .582 | .026 | -3.17 | -.14 |
| | Иновација | -1.768(*) | .586 | .016 | -3.29 | -.24 |
| | Није присутно истраживање и развој | -2.667(*) | .731 | .002 | -4.57 | -.77 |
| Иновација | Унапређују се већ постојећи производи | .111 | .203 | .948 | -.42 | .64 |
| | Инвенција | 1.768(*) | .586 | .016 | .24 | 3.29 |
| | Није присутно истраживање и развој | -.899 | .486 | .255 | -2.16 | .37 |
| Није присутно истраживање и развој | Унапређују се већ постојећи производи | 1.010 | .481 | .159 | -.24 | 2.26 |
| | Инвенција | 2.667(*) | .731 | .002 | .77 | 4.57 |
| | Иновација | .899 | .486 | .255 | -.37 | 2.16 |

Извор: Аутор

5.5.3.2. Разлике у оцени нивоа конкурентске способности организација које имају различите мере истраживања и развоја

Табелом 7.85. дате су разлике у оценама нивоа конкурентске способности организација које имају различите мере истраживања и развоја. Може се видети да значајна разлика постоји код организација код којих су присутне иновација и код организација код којих није присутно истраживање и развој.

Табела 7.85. Разлике у оценама нивоа конкурентске способности организација које имају различите мере истраживања и развоја

| Ниво конкурентске способности организације | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|---|---|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) Мера истраживања и развоја у организацији | (J) Мера истраживања и развоја у организацији | | | | Доња граница | Горња граница |
| Унапређују се већ постојећи производи | Инвенција | .257 | .497 | .955 | -1.04 | 1.55 |
| | Иновација | -.314 | .173 | .272 | -.77 | .14 |
| | Није присутно истраживање и развој | .757 | .412 | .260 | -.31 | 1.83 |
| Инвенција | Унапређују се већ постојећи производи | -.257 | .497 | .955 | -1.55 | 1.04 |
| | Иновација | -.571 | .501 | .665 | -1.87 | .73 |
| | Није присутно истраживање и развој | .500 | .625 | .854 | -1.13 | 2.13 |
| Иновација | Унапређују се већ постојећи производи | .314 | .173 | .272 | -.14 | .77 |
| | Инвенција | .571 | .501 | .665 | -.73 | 1.87 |
| | Није присутно истраживање и развој | 1.071(*) | .416 | .050 | -.01 | 2.15 |
| Није присутно истраживање и развој | Унапређују се већ постојећи производи | -.757 | .412 | .260 | -1.83 | .31 |
| | Инвенција | -.500 | .625 | .854 | -2.13 | 1.13 |
| | Иновација | -1.071(*) | .416 | .050 | -2.15 | .01 |

Извор: Аутор

5.5.3.3. Разлике у оцени тренутног функционисања у односу на неки ранији период организација које имају различите мере истраживања и развоја

Табелом 7.86. представљене су разлике у функционисању у односу на неки ранији период организација које имају различите мере истраживања и развоја. Може се видети да разлике постоје код организација које унапређују већ постојеће производе и организација код којих није присутно истраживање и развој, код организација код којих постоји инвенција и код којих није присутно истраживање и развој, као и код организација код којих је присутна иновација и код којих није присутно истраживање и развој.

Табела 7.86. Разлике у тренутном функционисању организације у односу на неки ранији период, организација које имају различите мере истраживања и развоја

| Тренутно функционисање организације у односу на неки ранији период | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|--|---|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) Мера истраживања и развоја у организацији | (J) Мера истраживања и развоја у организацији | | | | Доња граница | Горња граница |
| Унапређују се већ постојећи производи | Инвенција | -.600 | .503 | .632 | -1.91 | .71 |
| | Иновација | -.154 | .175 | .817 | -.61 | .30 |
| | Није присутно истраживање и развој | 1.900(*) | .416 | .000 | .82 | 2.98 |
| Инвенција | Унапређују се већ постојећи производи | .600 | .503 | .632 | -.71 | 1.91 |
| | Иновација | .446 | .506 | .814 | -.87 | 1.76 |
| | Није присутно истраживање и развој | 2.500(*) | .631 | .001 | .86 | 4.14 |
| Иновација | Унапређују се већ постојећи производи | .154 | .175 | .817 | -.30 | .61 |
| | Инвенција | -.446 | .506 | .814 | -1.76 | .87 |
| | Није присутно истраживање и развој | 2.054(*) | .420 | .000 | .96 | 3.15 |
| Није присутно истраживање и развој | Унапређују се већ постојећи производи | -1.900(*) | .416 | .000 | -2.98 | -.82 |
| | Инвенција | -2.500(*) | .631 | .001 | -4.14 | -.86 |
| | Иновација | -2.054(*) | .420 | .000 | -3.15 | -.96 |

Извор: Аутор

5.5.3.4. Разлике у оцени нивоа ангажованости консултаната у организацијама које имају различите мере истраживања и развоја

Табелом 7.87. представљене су разлике у оценама нивоа ангажованости консултаната у организацијама код којих је присутан различит ниво истраживања и развоја. Може се видети да значајна разлика постоји у организа-

цијама у којима је присутна иновација и код којих није присутно истраживање и развој.

Табела 7.87. Разлике у оценама нивоа ангажованости консултаната у организацијама које имају различите мере истраживања и развоја

| Ниво ангажованости консултаната у организацији | | Средња вредност разлике (I-J) | Стандардна грешка | Значајност грешке (Sig) | 95% Интервал поверења | |
|--|---|-------------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| (I) Мера истраживања и развоја у организацији | (J) Мера истраживања и развоја у организацији | | | | Доња граница | Горња граница |
| Унапређују се већ постојећи производи | Инвенција | .000 | .692 | 1.000 | -1.80 | 1.80 |
| | Иновација | -.446 | .241 | .255 | -1.07 | .18 |
| | Није присутно истраживање и развој | 1.333 | .573 | .097 | -.16 | 2.82 |
| Инвенција | Унапређују се већ постојећи производи | .000 | .692 | 1.000 | -1.80 | 1.80 |
| | Иновација | -.446 | .697 | .919 | -2.26 | 1.37 |
| | Није присутно истраживање и развој | 1.333 | .869 | .420 | -.93 | 3.59 |
| Иновација | Унапређују се већ постојећи производи | .446 | .241 | .255 | -.18 | 1.07 |
| | Инвенција | .446 | .697 | .919 | -1.37 | 2.26 |
| | Није присутно истраживање и развој | 1.780(*) | .578 | .013 | .28 | 3.28 |
| Није присутно истраживање и развој | Унапређују се већ постојећи производи | -1.333 | .573 | .097 | -2.82 | .16 |
| | Инвенција | -1.333 | .869 | .420 | -3.59 | .93 |
| | Иновација | -1.780(*) | .578 | .013 | -3.28 | -.28 |

Извор: Аутор

5.6. Домаће организације као организације високих перформанси

Од испитаника у организацијама се тражило да одговорима да, не и нисам сигуран/на оцене да ли у Србији постоје организације које се могу окарактерисати као организације високих перформанси. Анализом (помоћу χ^2 теста уз степен вероватноће 0,05) се утврдило које карактеристике организације су значајно утицале на разлике у одговорима, односно између којих организација је постојала значајна разлика у оценама.

У табели 7.88. може се видети да величина организације, дужина пословања, сектор пословања и ниво пословања значајно утичу на ставове у погледу постојања домаћих организација које се могу окарактерисати као организације високих перформанси.

Табела 7.88. Разлике у оценама организација различитих карактеристика у погледу постојања домаћих организација као организација високих перформанси

| Карактеристике организације | Да ли постоје домаће организације која се могу окарактерисати као организације високих перформанси | | |
|----------------------------------|--|----|--------|
| | Вредност χ^2 | df | Sig. |
| Величина организације | 18,834 | 6 | 0,004* |
| Власничка структура организације | 4,148 | 4 | 0,386 |
| Дужина пословања организације | 23,584 | 10 | 0,009* |
| Делатност организације | 7,276 | 4 | 0,122 |
| Сектор пословања организације | 90,506 | 42 | 0,000* |
| Ниво пословања организације | 17,001 | 6 | 0,009* |

Извор: Аутор

5.7. Постојање особе која би успешно водила организацију а да није у топ менаџменту

Од испитаника се тражило да оцене да ли у њиховој организацији постоји особа ван топ менаџмента која би успешно водила организацију. Резултати у табели 7.89. показују да само сектор пословања организације значајно утиче на разлике у одговорима.

Табела 7.89. Разлике у оценама организација различитих карактеристика у погледу постојања особе ван топ менаџмента која би успешно водила организацију

| Карактеристике организације | Постојање особе ван топ менаџмента која би успешно водила организацију | | |
|----------------------------------|--|----|--------|
| | Вредност χ^2 | df | Sig. |
| Величина организације | 11,169 | 6 | 0,083 |
| Власничка структура организације | 2,165 | 4 | 0,705 |
| Дужина пословања организације | 13,333 | 10 | 0,206 |
| Делатност организације | 4,641 | 4 | 0,326 |
| Сектор пословања организације | 88,174 | 42 | 0,000* |
| Ниво пословања организације | 6,383 | 6 | 0,382 |

Извор: Аутор

5.8. Број запослених који су били на усавршавању из области менаџмента

Од респондентата се тражило да упишу број запослених који је у последњих годину дана био на усавршавању из области менаџмента. У табели 7.90. може се видети да разлике у свим посматраним карактеристикама: величина организације, власничка структура, дужина пословања, делатност, сектор пословања и ниво пословања организације утичу на разлике у броју запослених који су били на усавршавању из области менаџмента.

Табела 7.90. Разлике у броју особа које су били на усавршавању из области менаџмента у организацијама различитих карактеристика

| Карактеристике организације | Број особа које су у задњих годину дана били на усавршавању из области менаџмента | | |
|----------------------------------|---|-----|--------|
| | Вредност χ^2 | df | Sig. |
| Величина организације | 89,751 | 24 | 0,000* |
| Власничка структура организације | 31,891 | 16 | 0,010* |
| Дужина пословања организације | 72,508 | 40 | 0,001* |
| Делатност организације | 29,891 | 16 | 0,019* |
| Сектор пословања организације | 407,952 | 168 | 0,000* |
| Ниво пословања организације | 44,300 | 24 | 0,007* |

Извор: Аутор

6. Дискусија добијених резултата

У спроведеном истраживању узорак су сачињавале организације различите величине, при чему је заступљеност организација према величини била сразмерна. Највећи број организација у узорку су биле у приватном власништву, које у највећем проценту послују између 11 и 30 година. Највише организација у узорку се бавило и производном и услужном делатношћу, од којих је највише организација било из области саобраћаја, грађевинарства, текстилне индустрије, прехрамбене индустрије и других сектора пословања. Велики проценат организација послује на међународном тржишту и у највећем проценту организација, одлуке доносе власници и топ менаџмент. У организацијама доминира партиципативни стил руковођења уз преовладавање функционалне централизоване организационе структуре. Највећи проценат организација као мера истраживања и развоја у узорку, доминантно унапређује већ постојеће производе, али код значајног процента су присутне и иновације.

Најзначајнији *кључни фактори унапређења пословања* у организацијама оцењени су: унапређење квалитета пословања, затим следи повећање продуктивности и развој и примена информационих технологија. Као *најзначајнији елементи развоја конкурентске способности српских организација* оцењени су: набавка савремених технолошких решења и опреме, стандардизација квалитета пословања, континуирано усавршавање знања свих запослених и улагање у развој домаћих брендова. Као *највеће примарне препреке у развоју конкурентности домаћих организација* наведено је: недостатак финансијског капитала, застарела опрема и технологије, недостатак ресурса.

Најбоље рангиране перформансе организација у посматраном узорку (са просечном оценом преко 4) су:

- Квалитативно пословање организације у односу на упоредиве конкуренте,
- Тимски рад у организацији,
- Шансе да организација постане организација високих перформанси,
- Ниво у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно.

Најгоре рангиране перформансе организације (са просечном оценом испод 3,50) су:

- Ниво у којем запослени у организацији деле одговорност како за успех, тако и за неуспех организације,
- Издвајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг,
- Ниво развијености маркетинг сектора у организацији,
- Извори креативности и нових идеја који долазе изван организације,
- Ниво ангажованости консултаната у организацији.

Највећи број испитаника *није сигурно да ли у Србији постоје организације високих перформанси*. У највећем броју организација се сматра да *постоје особе ван топ менаџмента* које могу успешно да воде организацију. У највећем

проценту (више од половине организација) ни један запослени у последњих годину дана није био на едукацији из области менаџмента.

Одговори у организацијама које су различите величине значајно су се разликовали у погледу оцене следећих препрека у развоју конкурентности домаћих организација:

- Недостатак ресурса,
- Застарела опрема и технологије,
- Недостатак финансијског капитала,
- Неадекватна примена маркетинг концепта,
- Недовољно подстицајни пословни амбијент,
- Пословање које се не базира на међународним стандардима.

Од осам посматраних елемената у шест је уочена и оцењена значајна разлика, па се закључује да величина организације значајно утиче на оцене разлике у препрекама развоја конкурентности домаћих организација.

Одговори организација различитог нивоа пословања значајно су се разликовали у погледу следећих елемената потребних за развој конкурентских способности српских организација:

- Стандардизација квалитета пословања,
- Улагање у развој домаћих брендова,
- Грађење стратешких алијанси,
- Континуирано усавршавање свих запослених,
- Унапређење маркетинг односа,
- Набавка савремених технолошких решења и опреме.

Од осам посматраних елемената у шест је уочена значајна разлика, па се закључује да ниво пословања значајно утиче на оцењивање елемената потребних за развој конкурентских способности организација.

Дужина пословања организације и ниво пословања имају значајан заједнички утицај на све карактеристике организација које су посматране као карактеристике које треба да поседује организација високих перформанси.

Што се тиче појединачних утицаја може се видети да дужина пословања значајно утиче на разлике у:

- Технолошком нивоу организације,
- Нивоу у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000,
- Послепродајним услугама организације,
- Нивоу отворености организације за креативност, нове идеје и иновације,
- Квалитативном пословању организације у односу на упоредиве конкуренте,
- Тимском раду у организацији,
- Запосленим у организацији као извору креативности и нових идеја,

- Нивоу у којем организација има јасно дефинисане циљеве као и елементе неопходне за њихово успешно остваривање.

Ниво пословања организације (локално тржиште, национално тржиште, регионално тржиште, међународно тржиште) значајно утиче на разлике у:

- Технолошком нивоу организације,
- Нивоу у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000,
- Нивоу развијености маркетинг сектора у организацији,
- Послепродајним услугама у организацији,
- Нивоу отворености организације за креативност, нове идеје и иновације,
- Мери у којој је организација организација високих перформанси, односно у којој мери поседује тоталну извршност на свим нивоима,
- Нивоу у којем организација има јасно дефинисане циљеве као и елементе неопходне за њихово успешно остваривање,
- Нивоу у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно,
- Функционисању организације у односу на познате екстерне стандарде,
- Нивоу у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни.

У зависности од доносилаца одлука у организацији (власник, топ менаџмент, топ менаџмент и запослени) јављају се значајне разлике у организацијама у погледу:

- Издвајања средстава за едукацију запослених и тренинг,
- Праведности приликом избора запослених који ће се едуковати,
- Нивоа на којем се остварује идеја о пословној култури у организацији,
- Тимском раду у организацији,
- Запосленим у организацији као извору креативности и нових идеја.

У зависности од разлике у стилу руковођења (аутократски, партиципативни, демократски) у организацијама се разликује:

- Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати;
- Ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у организацији;
- Тимски рад у организацији;
- Запослени у организацији као извори креативности и нових идеја.

Организациона структура (функционална централизована, функционална децентрализована, непостојање организационе структуре) значајно утиче на разлику у:

- Издвајању средстава организације за едукацију запослених и тренинг,
- Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати,
- Запосленим у организацији као извору креативности и нових идеја.

Различитост организације у *власничкој структури* нема значајан утицај на оцене конкурентске позиције и ангажованост екстерних фактора. *Делатност организације* (производна, услужна, и производна и услужна) значајно утиче на разлике у квалитету производа са којим организација послује. Разлике у *ангажованости организације на истраживању и развоју* значајно утичу на разлике у:

- Нивоу конкуренције на тржишту на којем организација послује,
- Нивоу конкурентске способности организације,
- Тренутном функционисању организације у односу на позицију у неком ранијем периоду,
- Нивоу ангажованости консултаната у организацији.

Величина организације, власничка структура, дужина пословања, сектор пословања и ниво пословања значајно утиче на разлике у *оценама домаћих организација као организација високих перформанси*.

Сектор пословања организације значајно утиче на разлике у погледу оцене постојања особе ван топ менаџмента која успешно може да води организацију.

У зависности од величине организације, власничке структуре, дужине пословања, делатности, сектора пословања и нивоа пословања разликује се број особа које су у задњих годину дана били на усавршавању из области менаџмента.

ЗАКЉУЧАК

Умеће ефективног управљања потенцијалом ресурса и токовима профита организације, преокренуло је данас трагање за моделом узорног концепта пословања. Као карактеристика савременог развоја, промене су довеле до крупних померања у схватању и остваривању конкурентске предности организација на тржишту. Таква реалност која се одвија данас, има снажан утицај и на начин ефикасног управљања променама, које означавају организовано обављање одређених активности од стране компетентних људи ради остваривања циљаних ефеката са најмањим утрошком ресурса.

Функционисање организација данас праћено је бројним проблемима. У питању су проблеми чије успешно решавање захтева, поред осталог, и нов начин организовања. За опстанак савремених организација неопходно је да се оне организују на начин који им омогућава опстанак и развој кроз стварање перформанси виших од уобичајених. Остварење таквих перформанси могуће је једино кроз ефикасно комбиновање брзине, трошковне ефикасности, квалитета производа и учења.

Нова организација у светлу укупних кретања и превирања у пословном свету, захвета на други начин образоване и формиране људе, спремне за нове подухвате. Неоспорно да је лидерство постало критичан фактор успеха савремених организација, њихов најскупљи ресурс и главни покретач свих промена у организацијама.

Ново лидерство је неизбежно решење на постојећу ситуацију. Прави лидер данас је онај који има инстинкт да детектује шта треба мењати и да то без оклевања промени. Фактори који су неопходни за успех промена су јасна визија, јединствен и одлучан мрежни талент тим који промене спроводи, едукација учесника и комуникација са свима који на различитим нивоима треба да спроводе промене или који својим отпором могу да их блокирају. У таквим околностима улога лидера се значајно мења, они морају бити флексибилни и способни да брзо и адекватно реагују на изазове промена. Кроз оспособљавање људи, њихово мотивисање и потпуно укључивање у пословне активности у организацији заснованој на лидерском приступу, лидер их ослобађа послова које је до тада реализовао топ менаџмент и на тај начин смањује хијерархијске нивое у организацији.

Одсуство лидерства наноси погубне импликације за организацију. Оно инспирише и подстиче креативност тима и уједно је покретачка снага у настојању да се реалност приближи визији. Без визије, циља и смисла постојања организација је узалудна. Отуда, лидерство на себе преузима терет креирања будућности путем стратегијског размишљања, на начин да одређује смер кретања организације и путоказ за постизање стратегијског циља, а то је ОВП.

У овој дисертацији је истражена проблемтика концепта (процеса) пословног лидерства. Идентификовано је одрживо лидерство и указано на разлику између лидер(ств)а и менаџер(ств)а укључујући бројне пратеће аспекте, као и трендове за које лидери треба да се занимају. Обрађен је сегмент персоналног лидерства и акциони план управљања променама, и значај емоциона-

лне природе личности лидера. Дати су корени лидерства и активности следбеника у процес одлучивања у друштву различитог нивоа демократичности. Указано је на чињеницу да је тим предуслов квалитетног и доброг лидерства, јер оно даје људима осећај корисности и осећај наде, охрабрује их и мотивише ка успеху при чему истовремено развија колективну визију за будућност.

Полазећи од чињенице да лидерство није производ достигнућа само економске науке, већ и сета постигнућа других наука, пре свега психологије, указано је на потребу балансираног емоционалног приступа лидера вођењу. Уједно је разрађен модел организације високих перформанси (ОВП) као прави тип организације коју креира лидер, која одговара његовој ефективној природи и чини се, прихватљивим у српском пословном миљеу. Дескрибован модел базиран на лидерском приступу оснажен је концептом управљања односима са потрошачима. Доказано је да је предметни модел успешно примењив у пракси, да је сасвим реално остварити високе перформансе, тоталну изврсност и дуго-трајан опстанак на тржишту.

Даље се може закључити да је лидерство данас очигледно неопходно у свету динамичких промена. Разјашњено је да је демократија прави начин владавине лидера у ОВП, јер она ослобађа потенцијал свих сарадника у мери која није могућа у ригиднијим системима. Описано указује да постоји организација која је иманентна духу лидерства и да је наведен довољан број аргумената да овај рад може бити упутство за акцију.

На промене у свом окружењу, организација реагује адаптирањем пословне стратегије и тактика управљања, прилагођавањем понуде и тражње, технологије и организационе структуре - која за разлику од традиционалне постаје све `плочаста`. Као својеврстан процес обнављања и капитализације учења организације, променама се осигурава опстанак и креира њен раст и развој. Овај процес захтева стално преиспитивање стратегије и циљева организације, а еклатантан пример је модел организације заснован на лидерском приступу.

Да би се домаћа организација у новим измењеним околностима оспособила да створи, задржи и побољша своју позицију на тржишту мора адекватно да управљања променама. Број промена је огроман, а оне на које треба да одговори другим променама су скоро непредвидиве. Овакву реализацију промена ваља да осигурају топ менаџери - лидери, јасним исказивањем праваца развоја и резултата иницираних промена и услова у којима запослени могу остварити постављене циљеве тоталне пословне изврсности.

Успешно дизајнирање организације високих перформанси према узору основног модела, подразумева испуњење различитих захтева од стране њиховог менаџмента. Наиме, креирање ОВП у глобалном окружењу у коме су бројни физички производи са стандардном технологијом, индустријски производи који захтевају велике серије и велики број производа прерађивачке индустрије и производа са марком на дерегулисаном тржишту увелико постали предмет међународно дефинисане понуде, намеће јако много захтева у односу на менаџерско знање и време. Менаџери морају донети много одлука и удовољити бројним захтевима различитих стејхолдера. То значи да без обзира колико интелигентан топ менаџер био, или колико ефективан његов тим био, постоје

одговарајућа ограничења њиховог капацитета решава-ња проблема и њихове способности брзог реаговања на догађаје у окружењу. Један од захтева који се поставља пред менаџментом заинтересованим за дизајнирање ОВП-а јесте обезбеђење лидерства способног да остварује високе перформансе. Вођство мора приступити организовању које базира на тзв. ефективном „укључивању“ запослених, који се понашају као власници и/ или као менаџери који настоје да у што већој мери допринесу вредности и комплетнијем задовољењу потреба купаца и уједно остваре очекиване перформансе. Ту су и захтеви који се тичу успостављања интензивних веза организације са окружењем, интеграције свих компоненти (информације, знање, моћ, мотивација) неопходних за ефективно функционисање ОВП-а.

ОВП поседују карактеристике које се везују за изразито успешне организације. Такве организације послују на тржишту у дужем временском периоду, поседују структуру са мање организационих нивоа, мањом хијерархијом и већом аутономношћу јединица. Оријентисане су на производе и услуге са вишом додатном вредношћу за купце. Контрола квалитета (TQM) у таквим организацијама подразумева тотално ангажовање свих запослених, тј. њихово подстицање да своје послове квалитетно испланирају, обаве и провере. Карактерише их и поузданост, брзина иновација, повећан ниво организационе флексибилности, високо обучени запослени, те лидери на свим нивоима, пре него менаџери.

Из перспективе да је лидерство достигнуће одрживе конкурентске предности над ривалима, наметнуло је потребу за истраживањем применљивости предметног модела у домаћој пословној пракси. Модел инсистира на високим перформансама, али не прецизира конкретно шта су оне, већ то оставља организацији да она сама уради, што је и био покушај да се открије. Тим пре, јер модел узима у обзир специфичности сваке организације и њене посебне економске индикаторе и деноминаторе, који могу бити различити за сваку организацију појединачно.

Прихваћене као потреба и изазов и у домаћој привредној пракси, перформансе су изнова иницирале изучавање лекције о интеграцији и месту лидерства у том процесу. Увек се везују за неко квантитативно достигнуће, али нису само оно што се оствари као финансијски резултат, него и како се то оствари. Перформансе су пре свега резултат одговарајућег понашања и ефективне употребе захтеваног знања, вештина и способности. Зато је веома важно да српске организације буду циљно дизајниране на начин да пробуде оно најбоље код својих људи и да креирају такву организациону способност која резултира одрживо високим резултатима. Одрживо високе перформансе настају као резултат унапређења пословања у области квалитета (производа/ услуга), области трошкова производње, брзине достављања (производа/ услуга) тржишту и области иновација и развоја производа и услуга.

Успешно трансформисање домаће организације у ОВП у целини базираној на лидерском приступу, захвета изградњу и очување основних вредности и суштине, с тим да култура, оперативна пракса (радни процеси), циљеви и стратегије буду променљиви. Организација се одиста променила ако је ост-

варена визија развоја, означена у циљевима и политици квалитета ради задовољства свих заинтересованих стејкхолдера и високе позиционираниости на тржишту.

Истраживање у овом раду било је усмерено на научну проверу тврдње да је дејство лидерства на креирање ОВП опредељујуће. Резултати су показали да је нови концепт пословног лидерства неизбежно решење за постојећу ситуацију у нашој привреди погођеној глобалном економском кризом и падом нивоа конкурентности.

На бази обрађених података добијених анкетом од респондента, анализиране су различите карактеристике из основног модела ОВП, пре свих: ниво у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно; квалитативно пословање организације у односу на упоредиве конкуренте; тимски рад у организацији; функционисање организације у односу на познате екстерне стандарде; ниво у којем организација има јасно дефинисане циљеве као и елементе неопходне за њихово успешно остваривање; ниво у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни; ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у организацији и друге карактеристике, којом приликом су идентификовани кључни подстицајни фактори трансформисања домаће организације у ОВП у националном привредном окружењу, као и издвојене су главне препреке ка постизању нивоа њихове конкурентске одрживости.

Емпиријско истраживање је показало да бројни фактори опредељују постизање тоталне пословне изврсноности домаћих организација. Као најзначајнија карактеристика организација у датом смислу је рангирано њихово квалитативно пословање у односу на упоредиве конкуренте, следи тимски рад, шансе да организација постане ОВП, на четвртном месту је ниво у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно. Најлошије рангиране карактеристике су издвајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг, ниво развијености маркетинг сектора у организацији, извори креативности и нових идеја који долазе изван организације и на крају се налази ниво ангажованости консултаната у организацији. Уочљиво је да се издвајају квалитет пословања тимски рад и лидерство као солидно оцењене карактеристике домаћих организација, док недовољна едукација, маркетинг и екстерна ангажовања су лоше оцењене карактеристике.

Може се константовати, да би српско предузеће постало ОВП мора задовољити већину од анализираних карактеристика. Пре свега, мора да функционише знатно ефективније у односу на своју позицију у неком ранијем периоду на који начин другим предузећима постаје извор идеја и инспирације.

Уочено је да лидери домаћих предузећа схватају да се конкурентска позиција на тржишту ствара само континуалним унапређивањем квалитета производа и услуга, прихватањем одговарајућих ISO стандарда у функцији задовољења потреба клијената. Пут који води ка унапређењу квалитета пословања националних компанија треба тражити у подизању нивоа знања.

Резултати емпиријских истраживања лидерства као стваралачке функције пословања у националном бизнис амбијенту, показују да предузећа у ко-

јима су лидерство и креативност изражени остварују боље резултате, у односу на организације у којима је лидерство недовољно испољено или не постоји.

Резултати истраживања су потврдили све постављене хипотезе:

На основу теоријске анализе стручне домаће и стране литературе и реализованих емпиријских истраживања може се закључити да се прихвата *прва* хипотеза. Наиме компетентно лидерство је неопходан услов креирања ОВП. Без лидерства у организацији које води све пословне процесе и резултате ка остваривању јединственог циља, пословање би било скуп појединчних процеса у којем се губи сврха и сам резултат. Дескриптивна анализа је доказала да лидерство представља значајан фактор конкурентске предности организација и предуслов остваривања високих перформанси. Предузећа у којима су лидерство и креативност изражени остварују боље резултате, у односу на организације у којима је лидерство недовољно испољено.

Резултати показују да се прихвата *друга* хипотеза, односно величина организације значајно утиче на разлике у препрекама развоја конкурентности домаћих организација. Посматрањем 8 фактора уочена је разлика у 6 препрекама конкурентности (недостатак ресурса, застарела опрема и технологије, недостатак финансијског капитала, неадекватна примена маркетинг концепта, недовољно подстицајни пословни амбијент, пословање које се не базира на међународним стандардима) па се закључује да величина значајно утиче на разлике у конкурентности организација и лимитира пут ка ОВП као циљу.

Уколико се посматра ниво пословања може се видети да је и овде од посматраних 8 елементата, у 6 уочена значајна разлика (стандардизација квалитета пословања, улагање у развој домаћих брендова, грађење стратешких алијанси, континуирано усавршавање свих запослених, унапређење маркетинг односа, набавка савремених технолошких решења и опреме) па се закључује да ниво пословања значајно утиче на разлике у потребним елементима развоја конкурентских способности српских организација. Уочљива је отвореност организација за креативност, нове идеје и иновације нарочито код организација које послују на међународном тржишту, дуже од 10 година. Без креативности нема ни лидерства. Само креативни лидери и тимски рад су у стању да граде организацију која може функционисати у складу са окружењем. Конкурентске предности су резултат креативности лидера у пословној активности, тј. способности ангажовања шире схваћене пословне интелигенције. Из овога следи да се прихвата и *трећа* постављена хипотеза истраживања.

Резултати истраживања показују да се прихвата *четврта* постављена хипотеза. Наиме дужина пословања организације и ниво пословања имају значајан утицај на карактеристике организација које се посматрају као ОВП. Заједнички утицај дужине пословања и нивоа пословања показао се значајан по свим посматраним карактеристикама, док дужина пословања значајно утиче на 8 карактеристика (технолошки ниво организације, ниво у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000, послепродајне услуге организације, ниво у отворености организације за креативност, нове идеје и иновације, квалитативно пословање организације у односу на упоредиве конкуренте, тимски рад у организацији, запос-

лени у организацији као извор креативности и нових идеја, ниво у којем организација има јасно дефинисане циљеве као и елементе неопходне за њихово успешно остваривање).

Ниво пословања утиче на разлике у 9 посматраних карактеристика које одређују ОВП (технолошки ниво организације, ниво у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000, ниво развијености маркетинг сектора у организацији, послепродајне услуге у организацији, ниво отворености организације за креативност, нове идеје и иновације, мере у којој је организација ОВП, односно у којој мери поседује тоталну извршност на свим нивоима, ниво у којем организација има јасно дефинисане циљеве као и елементе неопходне за њихово успешно остваривање, ниво у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно, функционисање организације у односу на познате екстерне стандарде, ниво у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни).

Истраживање је даље показало да се прихвата и *пета* хипотеза. Показано је да од лидерског стила руковођења, организационог понашања и од тога ко доноси управљачке одлуке у организацији, битно се разликују организације у односу на постављене карактеристике ОВП. Резултати истраживања су показали да је консултативни или партиципативни лидерски стил заступљен са 53% у успешним (анкетираним) српским предузећима, док је само 5% анкетираних одговорило да није сигурно који се стил руковођења користи у организацији. Успех организационих промена, посебно код нас у условима транзиције, опредељен је лидерским стиловима и компетенцијама које је лидер изградио.

Узимајући у обзир резултате теоријског и емпиријског истраживања, може се закључити да домаће (анкетиране) организације остварују солидан квалитет пословања, тимски рад и лидерство, као и имају шансе да постану организације високих перформанси. Тренутна ситуација оцењености мере у којој су организације виоских перформанси, односно мере у којој поседују тоталну извршност није на високом нивоу (средња вредност оцене је 3,54, види се да је 6,6% организација оцењено са 1 да су ОВП, 8,8% организација са 2, 28,7 је оцењено просечном оценом 3, 35,8% оценом 4, док је 19,1% оцењено највишом оценом 5).

Иако је издвајање средстава организација за едукацију запослених и тренинг (запослени су покретачка снага организације са својим идејама и креативношћу) оцењено испод просечном, као и развијеност маркетинг сектора који представља услов препознатљивости организације у ширим размерама, може се видети да се организације у Србији крећу ка постизању карактеристика из модела ОВП. То се може закључити по оценама нивоа у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно, отворености организације за креативност, нове идеје и иновације, технолошком нивоу организације, послепродајним услугама и нивоу конкурентске способности организације који су ранжирани међу првих 10 најбоље оцењених перформанси организације. Уколико се узме у обзир да је технолошки ниво организације чак у 41,9% случајева оцењен оце-

ном 4, а у 32,4% случајева највишом оценом 5, може се закључити да се организације у технолошком смислу крећу ка организација-ма високих перформанси. Послепродајне услуге су изнад просечног оценом оцењене у 69,1% случајева, а конзистентност и јасноћа лидерства изнад просечног оценом је оцењена у 75,7% случајева. Ово указује да се организације крећу у правцу конкурентности производа кроз послепродајну услугу, праћену јаким лидерством ка организацијама које су конкурентне на тржишту.

Очигледно је да низ услова треба задовољити да би наша организација била организација високих перформанси, који морају да буду високог нивоа. Конкуренција је данас изузетно оштра у свим областима пословања и више није питање могућности производње, већ могућности пласмана онога што тржиште захтева. Ово тим пре, јер као што резултати истраживања показују домаћа предузећа немају баш развијену стратегију наступа на тржиште, што упућује на закључак да је неопходно да се процентуално повећа учешће маркетинг служби у наступу на тржиште, као и да се сходно процени повећа коришћење услуга консултантских кућа. Од изузетне је важности јако лидерство које ће водити организацију ка испуњавању потребних услова који омогућају одрживу конкурентност.

Већина организација обухваћених истраживањем суочена је са све већим изазовом да обезбеди производе чији ће спољни облици бити нови, бољи, атрактивнији и који ће запасти за око потрошачима и задржати њихово интересовање. Прави је изазов бити сналажљивији, креативнији и иновативнији од конкурената у свим аспектима пословања, од конципирања нових идеја и њихове конверзије у производе до ефикасног пласмана тих производа на тржиште и остваривања одрживо високих финансијских перформанси у односу на извршено улагање.

Иако резултати истраживања показују да је данас релативно мали број предузећа у Србији која се могу окарактерисати као ОВП, посматрајући поједине варијабле домаћих организација, оне се крећу у добром смеру. Неопходно је да српска предузећа предузимају различите активности на увођењу лидерског концепта у пословању и организовању. Њихов успех у новој глобалној економији зависиће од квалитетног и компетентног лидерства, које мора успешно да води организационе промене у циљу стварања флексибилне и ефикасне организације способне да се брзо суочи са изазовима окружења и оптимално искористи своје ресурсе у функцији постизања резултата тоталне пословне извршености.

Конзистентно и јасно лидерство домаће организације мора да коригује индикаторе који нису у довољној мери развијени, као и да отклони уочене препреке и унапреди показатеље који су у доброј мери развијени. Једино тако српске организације могу постати ОВП, одрживо конкурентне у међународним оквирима са трендом раста. Процентуално исказано, шансе за постизање тоталне извршености и високих перформанси српских предузећа расту.

Истовремена имплементација основних компоненти ОВП-а - партиципација запослених у управљању, само-усмеравајући радни тимови, интегрисана технологија, организационо учење и управљање тоталним квалитетом чини

ОВП правом. Оне домаће организације које имплементирају само неку од наведених компоненти, нису праве ОВП, нису се трансформисале, већ су у питању традиционалне организације са појединим компонентама ОВП-а. Да ли ће и колико далеко оне у будућности радити на формирању и реализацији осталих компоненти ОВП-а, зависи од бројних варијабли из окружења, као и од тога у којој је мери њихов менаџмент спреман и способан да ради на изградњи осталих компоненти и на њиховом међусобном повезивању.

Лидерски концепт пословања у Србији има перспективу, што потврђује пример компаније *Градитељ инжењеринг* која већ пет деценија одрживо послује на тржишту. Ово упућује на практичне импликације резултата овог рада који се идентификују кроз профилисање лидерства способног за управљање променама, посебних потреба у специјалним ситуацијама у домаћим организацијама.

На овном свега изнетог закључује се да се *прихвата полазна хипотеза* постављена на почетку истраживања односно лидерски концепт пословања који је функција креирања организације високих перформанси базира се на оут-путу односно постигнућу квантитативних циљева, као резултат одговарајућег понашања и ефективне употребе захтеваног знања, вештина и компетенције. За лидерски концепт пословања у домаћој пословној пракси одлучују се они који се не плаше промена и који су свесни да ће само брзим реаговањима на промене обезбедити опстанак и развој свог бизниса.

Резултати истраживања су потврдили прихватљивост *помоћне* хипотезе, указујући на бројност фактора који опредељују имплементацију лидерског концепта пословања у домаћој привредној пракси. Примена савремених информационих технологија и знања су издвојени као кључни фактори конкурентности. Као препреке у остварењу високих перформанси и имплементације лидерског концепта пословања издвајају се недостатак финансијског капитала, застарела опрема и технологија и недостатак ресурса.

Синергија теоријског и емпиријског истраживања у овом раду указује да је лидерски концепт пословања функција трајног опстанка предузећа (његовог бизниса) на тржишту, док пословање базирано на менаџерском приступу претпоставља *ex ante* оријентацију. Успешно је проверена способност антиципације изазова будућности из окружења са акценатом на иновативност и креативност, при чему се ефективност и конкурентска одрживост показују неопходним.

Резултати истраживања требало би да помогну лидерима да унапреде своје компетенције и изнађу полуге за ефективне организационе промене, чиме би се створила боља пословна клима, што последично води унапређењу конкурентности српске привреде. Организациона култура као битан фактор успешности организационих промена, захтева пуну пажњу и ваљало да буде циљ коме стреме српске организације. Истраживање је показало да организациона култура има кључну улогу у достизању високих економских перформанси организације. На то указују и резултати пословања мултинационалних компанија у нашем привредном окружењу и њих неколико је учествовало у овом истраживању. МНК које долазе да послују у Србији са собом доносе ново

знање, нове технологије, нове моделе организационог структурирања и другачије системе вредности. Једноставно треба учити од најбољих.

Одлучујућа улога лидерског концепта пословања у управљању променама у бизнису је условно нов концепт у истраживањима у сфери менаџмента. Свакако, било је различитих покушаја његовог прецизнијег одређења, пре свега, преиспитивања кључних аспеката лидерског процеса као предуслова за ефективно управљање променама. Како ништа није до краја ново и оригинално то се одређена слична решења просто не могу заобићи, што укључује и ово истраживање.

Теоријски значај истраживања у овом раду састоји се у даљем расветљавању лидерског концепта пословања као систематски програмираног напора у прихватању нових идеја, иновација и промена у ОВП. Понуђена решења из овог рада допринеће јаснијем сагледавању на који начин организације могу да се остваре високе перформансе, комбиновањем различитих елемената.

Коначан опис лидерства инкорпорира у себи сентенцу: континуирано учење и знање је основ лидерства, јер оно лидерству омогућује високе стандарде, амбициозне циљеве и прави осећај мисије у животу. Лидери у организацији су задужени да креирају услове како би се с једне стране остварила њена мисија и визија, а с друге стране, развио аутентични систем менаџмента који има услове да буде имплементиран у потпуности. Дакле, ефективно лидерство је давалац и утирач новог живота, моћи и енергије организације високих перформанси.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adelsberger, Z, P., (2014), *Интеграција система управљања према анексу SL*, Квалитет, Београд, год. III-бр. 1-2,
2. Aker, A., Kumar. V. and S. Dey, (2008), *Маркетиншко истраживање*, Економски факултет, Београд,
3. Amindon D., Macnamara D., (2010), *7 Cs of Knowledge Leadership: Innovating our Future*, Available on Web site www.enovation.com
4. Armstrong, M., (2006), *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines*, 3th edition, Kogan Page, London and Philadelphia
5. Andy, N. (2002), *Business Performance Measurment*, Cambridge University Press
6. Andriopoulos C., Gotsi M., (2002), *Lessons from a Creative Culture*, DMI Review, Vol.13, No.2. Spring
7. Арсовски, С., (2013), *Лидерство и управљање променама*, часопис Квалитет, Београд,
8. Арсовски, С., (2013), *Синергијски ефекат процеса менаџмента и лидерства*, 40. Национална конференција о квалитету FQ 2013, Београд,
9. Award, M., & Ghaziri, M. (2004), *Knowledge Management*, Pearson Education' International Prentice Hall, New Jersey
10. Bass, B.M., (1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Pres
11. Bass, B. M., (2001), *Leadership and performance beyond expectations*, (1985.) 20, in: Nort House, P. G., Learedship, Sage publications, inc., Thousand Oaks,
12. Bar-On, R., (2001), *Emotional intelligence and self-actualization*, In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life*, Philadelphia: Taylor and Francis.
13. Belbin, M., (2012), *Belbin Team Roles*, доступно на: <http://www.belbin.com/rte.asp?id=8>
14. Bennis W. G., (2003), *On Becoming a Leader: The Leadership Classic - Updated and Expanded*, Perseus Publishing, USA,
15. Bennis W. G., Nanus, B., (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, Pblishers, Inc. New York,
16. Bennis, W. G. (2007), *The challenges of leadership in the modern world: An introduction to the special Issue*, *American Psychologist*, 62(1)
17. Berd, L., (2008), *Како да постанете лидер*, Дата Статус, Београд,
18. Behn, R., (2006), *Performance Leadership, 11 better Practices that can ratchet up performances*, INM Center for Business of Government,
19. Bitel, L., (1997), *Лидерство - Стилони и технике управљања*, Clío Београд,
20. Blake, R., McCause. A., (1991), *Leadership dilemmas-Grid solutions*, Gulf, Houston
21. Block, P., (1991), *The Empowered Manager*, Joseey - Bass, San Francisco
22. Bloom, N., Eifert, B., Mahajan, A. McKenzie, D. and Roberts, J. (2013), *Does management matter? Evidence from India*, *Quarterly Journal of Economics*, 128, 1
23. Бојановић, Р., (2000), *Креативност у бизнису*, ARS Business Press, Београд
24. Bono, J., Illies, R., (2006), *Charisma, positive emotions and mood contagion*, *The Leadership Quartely* 20,
25. Божиловић, С., (1995), *Организација грађења у грађевинарству и противерози-*

- вним радovima, Шумарски факултет и „Наука“ Београд,
26. Божиловић, С. и В. Милетић, (2014), *Стратегије одрживог пословног раста предузећа у условима кризе*, Економика Ниш, бр. 3.
 27. Божиловић, С. и В. Милетић, (2014), *Менаџмент квалитета грађевинских компанија*, часопис "Економика" Ниш, ISSN 0350-137x, vol. 56, бр. 1.
 28. Божиловић, С. и В. Милетић, (2014), *ИМС - Концепт(и) успешног вођења организације*, „Eurobrand“ Зрењанин, децембар
 29. Bradt G. (2012), *Corporate Culture: The Only Truly Sustainable Competitive Advantage*, текст доступан на: www.forbes.com/.../georgebradt/2012/, (04.02.2016).
 30. Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006), *Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence*, *Journal of Personality and Social Psychology*
 31. Brown, A., (1995), *Organizational Culture*, London: Pitman Publishing,
 32. Brungardt, C. , Chantelle S., (2010), *System wide collaboration and community service*, *National Civic Review*, Volume 98, Issue 4,
 33. Burke, M. J., & Dunlap, W. P. (2002), *Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide*, *Organizational Research Methods*, 5
 34. Vaill P. B., (1996), *The purposing of high-performing systems*, in „How Organizations Learn“, (ed. Starkey K.), International Thomson Business Press,
 35. Влаховић, С., (2008), *Лидерство у савременим организацијама*, Подгорица,
 36. Vaill P. B., (1996), *The purposing of high-performing systems*, in „How Organizations Learn“, (ed. Starkey K.), International Thomson Business Press,
 37. Gardner R. A., (2004), *The process-focused organization*, ASQ Quality Press, Milwaukee,
 38. Gosling J. and Mintzberg, H., (2003), *The Five Minds of a Manager*, *Harvard Business Review*, November
 39. Goldberg, L., (1993), *The structure of phenotypic personality traits*, *American Psychologist*, 48,
 40. Goleman, D., (2005), *Емоционална интелигенција*, Геополитика, Београд
 41. Goleman, D., Boyattzis R., McKee A., (2006), *Емоционална интелигенција у лидерству*, Адиджес, Нови Сад
 42. Goleman D. i dr., (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, USA,
 43. George J. & G. Jones, (2002), *Organizational behavior*, New York: Addison Wesley Longman.
 44. Gouillart, F.& Kelly, J. (1996), *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, October
 45. Graen & Uhl-Bien,(1995), *Relationship - Based Approach to Leadership: Development of Leader Member-Exchange (LMX)*, *Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level, Multi-Domain Perspektive*, *Leadership Quarterly*, 6 (2)
 46. Davenport, T.; Prusak, L. (2000), *Working Knowledge, How organizations Manage What They Know*, Harvard Business School,
 47. Daft, R., (2010), *Leadership Experience*, South-Western College Pab
 48. Day, D.V. (2001), *Leadership development: A review in context*, *The Leadership*

- Quarterly, 11(4), 581-613
49. Deborah, R. D., *Delivering on Democracy: High Performance Government for Virginia* "University of Virginia News Letter", Vol. 71, No. 6, USA, 1995,
 50. Dent, E. B. (2003), *The interactional model: an alternative to the direct cause and effect construct for mutually causal organizational phenomena*, Foundations of Science, 8:
 51. Denison, D., (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley, New York,
 52. Drucker, P., (1995), *Managing in a Time of Great Change*, Truman Talley Books/Plume
 53. Drucker, P., (2002), *The Effective Executive Revised*, Harper Business, USA
 54. Drucker, P. (2003) *Мој поглед на менаџмент*, Адџес, Нови Сад
 55. Drucker, P., (2005), *Managing Oneself*, Harvard Business Review, 23, no. 8.
 56. Dyer, McDonough. (2001), *Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success*. www.ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber
 57. Ђорђевић, Б., (2000), *Зашто је лидерство уметност*, Економика, Ниш
 58. Ђорђевић, Б., (2005), *Менаџмент и креативност*, Економика, Ниш
 59. Ђорђевић, Б., (2009), *Стратегијски менаџмент*, Универзитет `Унион` Београд
 60. Ђорђевић, Б., (2009), *Стратегијски менаџмент*, ИЦИМ плус, Крушевац, 2005.
 61. Ђорђевић, Ј.; Бољановић. (2009), *Менаџмент знања*, Дата Статус, Београд
 62. Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ., (2014), *Менаџмент и стратегија*, Економски факултет, Београд,
 63. Ђуришић-Бојановић, М., (2007), *Спремност за промене: Нове компетенције за друштво знања*, Филозофски факултет, Београду
 64. Ђуришић-Бојановић, М., (2015); *Психологија организационих промена и развоја*, Филозофски факултет у Београду
 65. Edmonds C., (2012), February 22nd, 2012, текст доступан на: smartblogs.co (14.04.2016). Edmondson, Amy C., (2008), *Is Yours a Learning Organization*, Harvard Business School, HBR,
 66. Emison, G. A., (2011), *Transformative Leadership for Engineering in a Time of Complexity*, Leadership & Management in Engineering, April, Vol. 11, Issue 2,
 67. Zaleznik, A., 1998, *Managers and Leaders - Are They Different?* Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, USA,
 68. Zenger, et. al., (2011), *Making Yourself Indispensable*, Harvard Business Review october
 69. Zenger, J. H. et. al., (2002), *The Extra Ordinary Leader: Turing Good Managers Into Great Leaders*, McGraw-Hill Trade, USA,
 70. Зјалић Љ. М., (2003), *Глобални процеси и њихов утицај на технологију, културу и развој*, Пословна политика, Фебруар
 71. Ikujiro N. et.al., (2000), *A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*, University of Michigan Press
 72. Indevik, J., (1986), *Path-goal theory of leadership, A meta-analysis*, In Proceedings of the Academy of Management meeting, Briarcliff Manor, N.Y: Akademy of

Management

73. Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M., (2002), *Organizational Behaviour and Management*, Boston: McGraw Hill, Irwin.
74. Јанићијевић Н., (1997), *Организациона култура: Колективни ум предузећа*, Улихес, Нови Сад,
75. Јанићијевић Н., (2007), *Управљање организационим променама*, ЦИД, Економски факултет Београд,
76. Јанићијевић Н., (2008), *Организационо понашање*, Data status, Београд,
77. Јанићијевић, Н., (2012), *Организациона култура и стратегија*, Економика предузећа, Удружење корпоративних директора Србије, Но 3-4, март-април
78. Јанићијевић Н., (2013), *Организациона култура и менаџмент*, Економски факултет Београд,
79. Johnson R., (1993), *TQM: Leadership for the Quality Transformation*, ASQS Quality Press
80. Јелић, М., (2016), *Лидерство-кључни чинилац у међелима изврсности...*, часопис „Квалитет & изврсност“, Београд, година V – Број 1-2/2016.
81. Jones, P. (1999). *The Performance Management Pocketbook*, Alresford: Management Pocket books Ltd.
82. Juran J., (1989), *Juran on Leadership for Quality*, The Free Press, Maxwell Macmillan, Toronto
83. Kaplan R., Norton D. (2008), *The Execution Premium*, Harvard Business School Press, Boston,
84. Kaplan, R., and D. Norton, (2008), *Mastering the Management System*, Harvard Business Review, January,
85. Keller, G.F. (2011), Comparing the affects of management practices on organizational Performance between for-profit and not-for-profit corporations in Southeast Wisconsin, *Journal of Business & Economics Research*, 9, 3: 29-37
86. Keyser, J., (2012), *From Management to Leadership: Next-Level Listening Skills*, The Glass Hammer, July, 19th 2012. Текст доступан на: <http://theglasshammer.com/2012/07/19/from-management-to-leadership-next-level-listening-skills/02.06.2016>
87. Kilman, R. H., (2011), *Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning*, Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics.
88. Kotter, J. P., (1990), *A Force for Change - How Leadership Differs from Management*, The free press,
89. Kotter, J., (1995), *Leading Change, Why Transformation Efforts Fall*, Harvard Business Review, March-April
90. Kotter, J. P., (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press, USA,
91. Kotter, J. P. (1998), *Leading Change*, Harvard Business Review Press, p. 21,
92. Kotter, J. P., (2003) *What Leaders Really Do*, Leadership Insights, HBR School, USA
93. Kotler J. P., Schlesinger L. A., (2009), *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review
94. Kotter, J. P., (2012), *Accelerate Change*, November, Harvard Business Review Press,
95. Котлер, П., *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Ассе, Нови

- Сад, 2007.
96. Kotler, F., Vong, V., Sonders., G. Armstrong, (2007), *Принципи маркетинга*, Мате, Београд
 97. Kotelnikov, V. (2012), *Effective Leadership*. Текст доступан на: http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/ecoach.html (14. septembar 2012. godine).???
 98. Kouzes, J., M., Posner B. Z., (2003), *The Leadership Challenge*, 3rd Ed. Jossey - Bass, USA,
 99. Lawler, E., et. al. (2001), *Organizing for Hig Performance:Employuuee Involvement, TQM Re-engineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*, San Francisco: Josey-Bass
 100. Lawler, E., (2005), *Creating high performance organizations*, Asia Pacific Journal of Human Resources, стр. 1-17.
 101. Lawler, E., *Designing High Performance Organizations*, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001316.pdf>
 102. Likert, R., (1967), *The Human Organization*, McGraw - Hill, New York,
 103. Лончаревић, Р., (2006), *Лидерство у теорији и пракси*, Економски факултет Бања Лука,
 104. Luthans F., Hodgetts, R. M., Lee S. M., (1994) *New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class*, New York, Organizational Dynamics,
 105. Maslov, A.H., (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1954.
 106. Margerison C.& McCaan D., (2007), *Matching the project manager's leadership style to project type*, International Journal of Project Management Volume 25, Issue 1, January 2007,
 107. Машић Б. и Ђорђевић-Бољановић, Ј., (2008), *Менаџмент знања: Концепт за креирање конкурентске предности у новој економији*, Montenegrin Journal of Economics, 3(6),
 108. Машић, Б. и Ђорђевић-Бољановић, Ј., *Лидерство и менаџмент знања у функцији креирања конкурентске предности*, www.scribd.com, 18.1.2016.
 109. Машић, Б. и др., (2014), *Лидерство и иновације као кључни фактори организационог развоја и одрживе конкурентске предности*, The 3rd Scientific, Professional Conference Jahorina, Business Days of: Innovation and Entrepreneurship in tourism, (4-7. februar), Jahorina,
 109. Mayer, J. D., (1990), *Emotional intelligence, Imagination, Cognition & Personality*, 9
 110. McDermott, R. & O'Dell, K., (2001), *Overcoming cultural barriers to sharing Knowledge*, Journal of Knowledge Management, 5 (1), 76-84.
 111. Маричић, Б. и Ђорђевић, А., (2015), *Креирање и испоручивање вредности потрошачима*, Економски факултет Београд,
 112. Menkes, J. (2012), *Executive Intelligence - What All Great Leaders Have*, Soundview Executive Book Summaries,
 113. Miletić, V. & S. Božilović, (2015), *Analisis of possibilities for improving Serbian companies business activity*, Facta Univesitatis, Series: Economics and Organization, Vol. 12, No 4,

114. Милетић В. и др., (2014), *Бренд као важан фактор конкурентности иновације*, Vth International Multidisciplinary Scientific Conference, 'Eurobrand' Temisoara - Зрењанин, е-Зборник радова, децембар,
115. Miletić, V. i V. Mitrović, (2011), *The Company Business Success Indicators*, IV International Multi disciplinary Scientific Conference, Eurobrand, 09-11. December, Vršac-Timosara,
116. Мицић, Р., (2010), *Лидерство у организацији која учи*, Економика, Ниш, 56(3)
117. Micić, R., (2015), *Leadership role in certain phases of knowledge management process*, Ekonomika, Niš, 56 (4),
118. Morrison, K. (2012), *Searching for causality in the wrong places*, *International Journal of Social Research Methodology*, 15, 1: 15-30
119. Мојић, Д., (2010), *Култура и организације*. Чигоја штампа; Институт за социолошка истраживања Филозофског факултета, Београд
120. Morris, L., (2001), *High Performance Organizations in a Wicked Problem World*, <http://warp6.cs.misu.nodak.edu/library/acqlist/DEC2001.html>
121. Mullins, J. W.& Walker, O. C. Jr., (2013), *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*, McGraw-Hill International Edition,
122. Mullins, J. W., Walker, O. C. Jr., (2013), *Marketing Management: A Strategic Decision - Makin Approach*, Eight Edition, McGraw - Hill International edition
123. Mumford, M., Friederich, T., Caughron, J., Burne, C., (2007), *Leader cognition in real world settings: How do leaders think about crises?*, *The Leadership Quarterly* 18,
124. Mumford, M., Hester, K. & Robledo, I., (2012), *Creativity in organizations: Importance and approach*, u Mumford, M.D. (ed.), (2012), *Handbook of organizational creativity*, Academic Pres
125. Nelson, D. & J. Quick (2003), *Organizational behavior: foundations, realities and challenges*, USA: Thompson, South-Western; Robbins, S.(2003), *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
126. Northouse, P. (2008), *Лидерство: Теорија и пракса*, *Data status*, Београд,
127. Northouse, P. (2013), *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA.
128. Olavarrieta, S. and R. Friedmann, (2008), *Market Orientation, Knowledge - related Resources and Firm Performance*, *Journal of Business Research* 61,
129. Oakland, J.: *Total Quality Management*, *Grower Handbook of Quality Management*, edit. Denis Lock, Gower Press, London, 2005.
130. Parnell, J.A., Dent, E.B., O'Regan, N. and Hughes, T. (2012), *Managing performance in a Volatile environment: contrasting perspectives on luck and causality*, *British Journal of Management*, 23: S104-S118
131. Payne, A & P. Frow, (2013), *Strategic Customer Management: Integrating Relationship marketing and customer relationship management (CRM)*, Cambridge University Press
132. Peters, T., (2005), *Leadership - Inspire, Liberate, Achieve*, Dorling Kindersley Limited, New York,
133. Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Б., (2002), *Организација: Теорије, дизајн, понашање, промене*, Економски факултет, Београд,
134. Петковић М., (2003), *Организационо понашање*, Економски факултет, Београд
136. Петковић, М. и др., (2011), *Корпоративно лидерство и менаџмент знања*,

- Социологија, Vol. LIII, No 1, Београд,
137. Petrie, N., (2011), *Future Trends in Leadership Development*, Center for Creative Leadership, Brusseles, December,
 138. Pierce, J. L. & Newstrom, J. W., (2008), *Leaders and the leadership process: Readings, self-assessments and applications*, (5th ed.). New York: McGraw-Hill / Irwin.
 139. Pirola-Merlo, A., Hartel, C., Mann, L. & Hirst, G. (2002), *How leaders influence the impact of effective events on team climate and performance in R&D teams*, *The Leadership Quarterly*, 13, 561 - 581.
 140. Pitturro, M., (2000), *The Transformation Officer*, *Management Review* (February)
 141. Pickering, J. W., Brokaw, G.S., (2003), *Building High-Performance Organizations for the Twenty-First Century*, Charlottesville, VA, USA: Commonwealth Center For High Performance Organizations Inc.,
 142. Pickering J. W., Matson, R. E., (1992), *Why Executive Development Programs (Alone) Don't Change Organizations*, "ASTD's Training & Development Journal", USA,
 143. Porter, T. & et. al., (1995); *Building High-Performance Organizations for the Twentieth Century: Lessons from Charleston Naval Shipyard*, Project Management College, Navsea 07, USA, January
 144. Porter, M. E., Van Der Linde Claas, (2000), *Green and Competitive*, Harvard Business Review on Business and the Environment, H.Business School Press,
 145. Поповић, Б., (2016), *Повећање квалитета и профита*, *Квалитет & изврност*, Београд, година V , број. 3-4
 146. Porter E. M., J.W. Lorsch & N. Nohria, (2004), *Seven surprises for new CEOs*, Harvard Business School, Boston, October; 82(10,
 147. Портер, М., (2007), *Конкурентска предност: остваривање и очување врхунских пословних резултата*, Asse, Нови Сад,
 148. PwC:16th Annual Global CEO Survey: Challenge. A time for extraordinary leadership 2013, доступно на: Web site: <http://www.pwc.com/gx/en/rs-management-services/assets/ceosurvey-talentchallenge-2016.pdf>.
 149. Rigby, D., (2002), *Moving Upward in a Downturn*, Harvard Business Review on Leading in Turbulent Times, Harvard Business School Press, USA,
 150. Robbins, S. & Coutler, M. (2005), *Менаџмент*, Data Status, Београд
 151. Ровчанин, А. и Матарација, А. (2012), *Управљање знањем кроз примену алата пословне интелигенције*, Београд
 152. Rosete, D., & Ciarrochi. J., (2005), *Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness*, *Leadership & Organization Development Journal*
 153. Rose J., (2007), *Effective Team Leadership; How to build teamwork and avoid conflict with coworkers*, текст доступан на: <http://suite101.com/article/effective-team-leadership-a19274>
 154. Rost, J. C., (1991), *Leadership in the 21st Century*, Praeger, New
 155. Rhodes, E., Carter, R., (1998), *Electronic commerce technologies and changing product distribution*, *International Journal of Technology Management*, Vol. 15, No. 1-2

156. Салаи, С., (2010), *Приступ дефинисању модела управљања удским ресурсима у малим и средњим предузећима*, часопис, *Анали економског факултета*,
157. Santosus, M., Surmacz, J. (2011), *ABC of knowledge management*, Available from: www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabc.html (23.03.2016)
158. Santosus, M.; Surmacz, J., (2008), *ABC of Knowledge Management*, *Journal of Management*,
159. Sacks, R., (2010), *3 Types of Leaders*, текст доступан на: <http://ezinearticles.com/?3-Types-of-Leaders&id=4407086> (18.2.2016)
160. Sengi, P. (2003), *Пета дисциплина - умеће и пракса организације која учи*, *Adižes МС*, Нови Сад
161. Seo, M.; Taylor, S.; Hill, N. S.; Zhang, X.; Tesluk, P.; i Lorinkova N. (2012), *The Role of Affect and Leadership During Organizational Change*, *Personnel Psychology*, Wiley Periodicals, vol. 3.
162. Симић, И., (2005), *Организација високих перформанси (ОВП) - нова логика дизајнирања организације*, *Економске теме*, Ниш, XLIII, br. 1-2,
163. Симић И. & М. Ивановић-Ђукић, (2013), *Друштвена одговорност и понашање запослених*, *Економски факултет, Ниш*
164. Spook. S. A., (2008), *Love and Fear and the Modern Boss*, *Harvard Business Review*, *Leadership & Strategy for the Twenty - First Strategy*, januar,
165. Станковић, Љ. и др., (2007), *Унапређење пословне конкурентности*, *Економски факултет Ниш*,
166. Schein, E., (1992), *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, CA: Jossey-Bass
167. Schein E., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass
168. Schwartz, R. & Davis, S.,(1981), *Matching Corporate Culture and Business Strategy*, *Organizational Dynamics* 10(1),
169. Shareef, R., (1997), *A Popperian view of change in innovative organizations*, *Human Relations*, 50(6),
170. Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G., Osborn R. N., (2004), *Core Concepts of Organizational Behavior*, John Wiley and Sons, Inc.,
171. Schuler R., Jackson S., Jackofsky E., Slocum J., (2001), *Managing Human Resource in Mexico: A Cultural Understanding*, in Albrecht M (ed), *International HRM: Managing Diversity in the Workplace*, London: Blackwell; Morris T. & Pavett C.M. (1992), *Management Style and Productivity in Two Cultures*, *Journal of International Business Studies*, first quarter.
172. Стефановић, Н. и Стефановић, Ж., (2007), *Лидерство и квалитет*, *Машински факултет, Крагујевац*
173. Stojanovic, N., Lj. Stojanovic: *A Change-Aware Framework for the Knowledge Management in eGovernment*. EGOV (Workshops and Posters) 2015: 11-18;
174. Steinger G., (1996), *The Creative Organization*, University of Chigago
175. Stogdill, R. M., (1989), *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Bass, B. (ed.) New York: Free Press,
176. Sharma, R, (2013), *Вођа без титуле*, Вулкан, Београд
177. Shures H., (2002), *Knowledge management the road ahead for success*, PSG Institute of Menagement, Articles. PSG Institute of Menagement,
178. Suresh, R, *Knowledge management - An Overview*,

- http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf
online<http://www.knowledgeboard.com/library/km_an_overview.pdf>, 18.02.2016,
179. Stoner, J. & R. Freeman, (1992), *Management*, Prentice Hall Inc., New Jersey, *White Paper Knowledge Retention: How to manage knowledge in small and midsize companies*, Retrieved April 15, 2015, from <http://www.Power>
 180. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., (1997), *Менаџмент*, Желнид, Београд,
 181. Stacey R., (1997), *Стратешки менаџмент и организацијска динамика*, Мате, Загреб
 182. Sutcliffe, N., (1999), Leadership behavior and business process reengineering (BPR) outcomes, *An empirical analysis of 30 BPR projects*, Information Management, Vol. 36, No. 5,
 183. Sydanmaanlakka, P., (2003), *Intelligent Leadership and Leadership Competences*, Helsinki University of Technology, Helsinki
 184. Tarkovsky, S., (2010), *8 Key Character Traits That Make a Great Leader*, текст доступан на:
<http://www.buzzle.com/articles/key-character-traits-make-great-leader.html>
 185. Tichy, N. et. al., (1996), *Leadership Engine: Building Leaders at Every Level*, Pritchett Pub.Co., USA,
 186. Тодосијевић, Р и др., (2015), *Конкуренција и технолошке промене*, у Зборнику радова: *Унапређење конкурентности српске привреде као оквир и подстицај инвентирња у Србији*, Економски факултет Кос. Митровица новембар
 187. Turban, E., E. McLean, & J. Wetherbe, (2003), *Информациона технологија за менаџмент: трансформисање пословања у дигиталну економију*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд,
 188. Tuia, S., (2012), *The Past, Present and Future - Key Elements in Leadership Skill.*, текст доступан на: <http://ezinearticles.com> (11.03.2016)
 189. Turban, E. – Aronson, J. E. - Ting-Peng, L., (2005), *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Pearson Prentice Hall,
 190. Turban, E., Aronson, J. E., Ting-Peng, L., (2005), *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, Pearson Prentice Hall
 191. Thompson A., A. J. Strickland (1987): *Strategic Management*, BPI Invin.
 192. Thompson, C., (1992), *Chic, Whata Great Idea*, Harper Perennial, USA
 193. The Ten Key Competencies of High Performers and Next Generations Leaders,
доступно на: Web site: <http://terrymurrayblog.com/2013/01/10/the-ten-dy-competencies-high-performers-next-gen-leaders>.
 194. UNCTAD: External Trade of LDS - Development and Science, Vol. 1/1
 195. Fiedler, F., (1971), *Leadership*, General Learning press, New York
 196. Fleishmann, E. A., et.al., (1991), *Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation*, Leadership Quarterly, 2(4)
 197. Frappaolo, C. (2002), *Knowledge management*, Capstone Publishing, Oxford UK
 198. Frost, P. J. (1991), *Reframing Organizational Culture*, Sage Publication Inc, London
 199. Harris, R, (1993), *The New Paradigm of Business*, Pedigree Books,
 200. Harbour, J. L., (1997), *The Basics of Performance Measurement*, Quality resources
 201. Hass, H., Tamarakin, B., (1995), *Lider u svakom od nas*, PS Grmeč, Beograd,

202. Hammer, M. and Champy, J., (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Colins, New York
203. Handy, C., (1996), *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*, Burnes i Noble, Oxford University Press, USA,
204. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1982), *Life cycle theory of leadership*, Development Journal 23(5):
205. Hiefetz, R. A., & Laurie, D. L., (1998), *The work of Leadership*, Harvard Business Review on Leadership, Harvard Business School Press, USA,
206. Hidl, T. (2006), Менаџмент- појмовник, Адижес, Нови Сад
207. Hill, L.A., (2008), Where Will We Find Tomorrow's Leaders?, Harvard Business Review Leadership & Strategy for the Twenty-First Strategy, januar
208. Holsapple, C.W., Singh, M. (2003), The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness in Handbook on Knowledge Mnagement, Holsapple, C.W. (ed.), Springer,
209. Holt A., (2015), *The importance of leadership*, CPD_and_Knowledge, IRCA,
210. Holste A. & R. Rapp, (2016), *Leadership as a bottleneck factor in CRM, Or: what could be learned from Alinghi*, Vol. 13, Ano 7 Enero-Junio
211. Hofstede, G. (2001a), *Culture`s Consequences*, Thousand Ouks, CA: Sage Publications.
212. Hofstede, G. (2002), *Images of Eurorope: Past, Present and Future*, in Warner M., Joynt P., (eds), *Managing Across Culture`s Consequences*, Thousand Ouks, CA: Sage Publications,
213. Hofstede, G. (2011), *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1).
<http://dx.doi.org/10.9707/2307-06.21.1016>
214. House, R. (1974), A path-goal theory of leader effectiveness, Journal of Conteporary Business, Administrative Science Quartely, 16
215. House, R. J. & Mitchell, R. R., (1974), Path-goal theory of leadership, Journal of Conteporary Business, 3,
216. Hock, D., (1999), *Leader-Follower, Birth of the Chaortic Age*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, текст доступан на:
<http://futurepositive.synearth.net/leader-follower/> (12.02.2016)
217. Howard, G & Laskin, E., (1996), *Leding minds*, Basic Books, USA
218. Howard, Wellins, (2008.-2009),
http://www.ddiworld.com/DDI/media/trend-research/globalleadershipforecast2008-2009_globalreport_ddi.pdf?ext=.pdf
219. Hueter, J., (1996), Creativity choice or chance, Journal of Industrial Engineering, october
219. Castells, M. (2000), *Информацијско доба: Економија, друштво и култура: Успон умреженог друштва*, Голден маркетинг, Загреб,
220. Carol, D., (2016), *Ментални став (mindset)*, Psihopolis Institut, Београд
221. Cavaleri, S., Seivert, S., Lee, W.L., (2005), *Knowledge Leadership. The Art and Science of the Knowledge - based Organization*, Elsevier,
222. Цветановић, С., И. Новаковић, (2014), *Иновативност и одржива конкурентност*, Филозофски факултет Ниш
223. Ciampa, D., (2005), *How Leaders Move*, Harvard Business Review,

224. Cokins, G. (2009), *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
225. Collins J., Porras J. I., (2002), *Built to last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, USA,
226. Collins J., (2001), *The Misguided mix-up of Celebrity and Leadership*, "Conference Board Annual Report", Annual Feature Essay, USA, September - October
227. Collins J., (1999), *And the Walls Come Tumbling Down*, P. F. Drucker Foundation Non-Profit Management, *Leading Beyond the Wall*, Jossey - Bass books, USA
228. Conger, J. A. & Kanungo, R. N., (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA
229. Conner, P., Lake, L., (1994), *Managing Organizational Change*, Westport: Praeger.
230. Covey, S. R., (1989), *The 7 Habits of highly effective people*, Simon & Shuster, USA
231. Coulter, M., (2010), *Стратегијски менаџмент на делу*, Data status, Београд,
232. Coutu, D. L., (2002), *How Resilience Work*, Harvard Business Review on *Leading In Turbulent Times*, Harvard Business School Press, USA,
233. Cummings, J. (2001), *Knowledge Transfer Across R&D Units: An Empirical Investigation of The Factors Affecting Successful Knowledge Transfer across Intra and Inter Organizational Units*, George Washington University,
234. Christopher, G. et. al., (2014), *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*, Jossey-Bass
235. Chernatony, L, McDonald, M., *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*, Elsevier, Butterworth Heinemann, 2003.
236. Waal, A.A. de (2012a), *Characteristics of high performance organizations*, *Journal of Management Research*, 4, 4: 39-71
237. Waal, A. de, (2013), *Management practices do make a difference*, Maastricht School of Management, Maastricht, The Netherlands
238. Waal, A.A. de (2012b), *What makes a high performance organization, five validated factors of competitive advantage that apply worldwide*, Global Professional Publishing, Enfield
239. Waal, A.A. de (2006, rev. 2010), *The Characteristics of a High Performance Organization*, Social Science Research Network, <http://ssrn.com/abstract=931873> доступно (11.03.2016).
240. Waldman, D.A., Sully de Luque, M. and Wang, D. (2012), *What can we really learn about management practices across firms and countries?*, *Academy of Management Perspectives* 26, 1: 34-40
241. Wheatley, M. J., (2001), *Leadership and the new Science: Discovering Order in a Chaotic World Revised*, Berrett - Koehler Publishing, USA,
242. Wendell L. F., Cecil H. B., Jr. (1999), *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
243. Weihrich, H., Koontz, H.: *Менаџмент*, USIS, Загреб, 1994, стр. 49.
244. Ward, B., (2011), *The Five Key Facets of High Performance Leadership*, <http://www.zongoo.com/article5867.html>
245. Wren, D., Voich, D., (1994), *Менаџмент - структура, процес и понашање*, ПС Грмеч, Београд

246. Yukl, G., (2010), *Leadership in Organization*, Prentice Hall, New York
247. Yukl, G., (1989), *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*, Journal of Management of Management
248. ФРЕН, Београд, (2016), Конкурентска позиција Србије у 2015. години,
249. www.rebrown.com
250. http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf
251. www.wikipedia.org/sr/harizma (Accessed. 17.03.2016.)
252. <http://msm.edu.rs/upravljanje-promenama-i-liderstvo/>
253. <http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/07/klasifikacija-istra%c5%bdivanje-i-snaga-organizacione-kulture.pdf>
254. <http://documents.tips/documents/organizacione-promene-u-poslovanju.html>
255. www.theleaderwhohadnotitle.com
256. www.iim.ftn.uns.ac.rs/kel/attachments/.../05_proaktivnost_inicijativa.pdf
257. <http://www.igorinjo.com/2010/12/mystery-shopping-u-srbiji/>
258. <http://www.skladistenje.com/upravljanje-znanjem/> 14.05. 2016;
259. <https://www.google.rs/#q=ekonomija+znanja> 15.05.2016.
260. <https://www.google.rs/#q=upravljanje+informacijama>
261. <http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=684> (21.3.2016.)
262. http://www.koob.ru/lewin_kurt/ (20.04.2016)
263. <https://www.scribd.com/document/168163680/Liderstvo-i-Menadzment-Znanja-u-Funkciji-Kreiranja-Konkurentske-Prednosti>
264. [\(http://www.blacksacademy.biz/ba/civ/objectdownload_civ.php?usr=&schemeN=&displayN=&entity4395&start=µ=&sesN=0&nameN=\(27.5.2016\)](http://www.blacksacademy.biz/ba/civ/objectdownload_civ.php?usr=&schemeN=&displayN=&entity4395&start=µ=&sesN=0&nameN=(27.5.2016))
265. <http://www.skills.rs/vestine-rukovodjenja2/vestine-strateskograzmisljanja#sthash.9y2NB2V.dpu> (07.5.2016)
266. http://www.beyaznokta.org.tr/cms/images/201008160047_MindToolsEbook-Part1.pdf
267. <http://www.proconsulting.rs/index.php/liderstvo-i-menadzment>

П Р И Л О З И

Списак слика

- Слика 1.1. Развојни пут савременог лидерства
Слика 1.2. Интегративни приступ лидерству
Слика 1.3. Контигентни модел
Слика 1.4. Мрежна структура повезујућих вештина високопродуктивних тимова
Слика 3.1. Модел промена организације засноване на лидерском приступу пословања
Слика 3.2. Подела рада данас у моделу организације високих перформанси
Слика 3.3. Фокус модела организације високих перформанси
Слика 3.4. Квалитет у моделу организације високих перформанси
Слика 3.5. Дијагностичка питања у моделу организације високих перформанси
Слика 3.6. Обрнута пирамида модела организације високих перформанси
Слика 3.7. Остваривање промена на свим нивоима у организацији високих перформанси
Слика 3.8. Однос различитих организационих прилаза
Слика 3.9. Пирамида организационог развоја
Слика 3.10. Концепт поља сила
Слика 3.11. Хијерархијска (а) vs. организација високих перформанси (б)
Слика 3.12. Визије и вредности у моделу организације високих перформанси
Слика 3.13. Теорија бизниса у стратешком размишљању
Слика 3.14. Анализа окружења / квалитет дизајна и карактеристика
Слика 3.15. Повратна спрега у моделу организације високих перформанси
Слика 3.16. Процес промене
Слика 3.17. Утицај лидерства на организационе промене на различитим управљачким нивоима у временским опцијама
Слика 4.1. Функције лидерства - четири нивоа учења (знања)
Слика 4.2. КИИ - Квадрант посла лидера организације високих перформанси
Слика 5.1. Кључне тачке примене лидерских стилова у имплементацији квалитета у организацији
Слика 5.2. Релација стратегијског менаџмента квалитетом и менаџмента квалитетом у компанији
Слика 5.3. Утицај лидерства у TQM-у и раст организације кроз задовољство купаца.

Списак табела

- Табела 1.1. Функције менаџмента и лидерства
Табела 1.2. Четири стила лидерства према Hersey-Blanchard-у
Табела 1.3. Снага емоционалне интелигенције лидерства
Табела 2.1. Једначина отворености организације према новим идејама
Табела 3.1. Разлике димензија националне културе у ОВП и Србији
Табела 4.1. Организациони системи по Ликерту
Табела 4.2. Компаније из `Good to great` истраживања
Табела 4.3. Седам навика високо ефективних људи
Табела 5.1. Процес имплементације квалитета акредитацијом одговарајућих
стилова лидерства
Табела 7.1. Заступљеност организација у односу на сектор пословања
Табела 7.2. Оцене кључних фактора унапређења пословања у домаћим
организацијама
Табела 7.3. Оцене потребних елемената за развој конкурентске способности
српских организација
Табела 7.4. Оцене примарних препрека у развоју конкурентности домаћих
предузећа
Табела 7.5. Оцене перформанси у организацијама
Табела 7.6. Ранг перформанси
Табела 7.7. Постојање домаћих организација високих перформанси
Табела 7.8. Постојање особе ван топ менаџмента која може да води
организацију
Табела 7.9. Број запослених на едукацији из области менаџмента
Табела 7.10. Значајност разлике оцена неадекватног коришћења саавремених
метода и техника менаџмента као препрека развоју
конкурентности
Табела 7.11. Значајност разлике оцена недостатка ресурса као препрека
развоја конкурентности
Табела 7.12. Значајност разлике оцена недостатка знања као препрека развоја
конкурентности
Табела 7.13. Значајност разлике оцена застареле опреме и технологије као
препрека развоја конкурентности
Табела 7.14. Значајност разлике оцена недостатка финансијског капитала као
препрека развоја конкурентности
Табела 7.15. Значајност разлике оцена неадекватне примене маркетинг
концепта као препрека развоја конкурентности
Табела 7.16. Значајност разлике оцена недовољно подстицајног пословног
амбијента као препрека развоја конкурентности
Табела 7.17. Значајност разлике оцена пословања које се не базира на
међународним стандардима као препрека развоја
конкурентности
Табела 7.18. Значајност разлике оцена значаја стандардизације квалитета
пословања за развој конкурентности српских организација
Табела 7.19. Значајност разлике оцена значаја већег улагања у маркетинг за

- развој конкурентности српских организација
- Табела 7.20. Значај улагања у развој домаћих брендова за развој конкурентности српских организација
- Табела 7.21. Значај грађења стратешких алијансе за развој конкурентности српских организација
- Табела 7.22. Значај оцене примене савремених метода и техника менаџмента као елемента потребног за развој конкурентности српских организација
- Табела 7.23. Значај континуираног усавршавања свих запослених за развој конкурентности српских организација
- Табела 7.24. Значај унапређења маректигн односа као елемента од значаја за унапређење конкурентности српских организација
- Табела 7.25. Набавка савремених технолошких решења и опреме као елемент од значаја за унапређење конкурентности српских организација
- Табела 7.26. Средња вредност оцена технолошког нивоа организације
- Табела 7.27. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцену технолошког нивоа организација
- Табела 7.28. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама технолошког нивоа организације
- Табела 7.29. Средња вредност оцена нивоа у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000
- Табела 7.30. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцену нивоа у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000
- Табела 7.31. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама нивоа у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000
- Табела 7.32. Средња вредност оцена нивоа развијености маркетинг сектора у организацијама различитог нивоа и дужине пословања
- Табела 7.33. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцену нивоа развијености маркетинг сектора
- Табела 7.34. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама нивоа развијености маркетинг сектора
- Табела 7.35. Средња вредност оцена слепопродајних услуга у организацијама различитог нивоа и дужине пословања
- Табела 7.36. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене слепопродајних услуга
- Табела 7.37. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама слепопродајних услуга
- Табела 7.38. Средња вредност оцена отворености организације за креативност нове идеје и иновације
- Табела 7.39. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене отворености организације за креативност,

- нове идеје и иновације
- Табела 7.40. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања на оцене отворености организације за креативност, нове идеје и иновације
- Табела 7.41. Компаративна анализа организација различитог временског периода пословања у оценама отворености организације за креативност, нове идеје и иновације
- Табела 7.42. Средња вредност оцена мере у којој је организација организација високих перформанси
- Табела 7.43. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене мере у којој је организација организација високих перформанси
- Табела 7.44. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама мере у којој су организације организације високих перформанси
- Табела 7.45. Средња вредност оцена нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве и елементе за њихово остваривање
- Табела 7.46. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве и елементе за њихово остваривање
- Табела 7.47. Компаративна анализа организација које послују на различитом нивоу у оценама нивоа у којем имају јасно дефинисане циљеве и елементе за њихово остваривање
- Табела 7.48. Средња вредност оцена нивоа у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно
- Табела 7.49. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене нивоа у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно
- Табела 7.50. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама нивоа у којем је лидерство у организацијама конзистентно и јасно
- Табела 7.51. Средња вредност оцена функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде
- Табела 7.52. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде
- Табела 7.53. Компаративна анализа организација различитог нивоа пословања у оценама функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде
- Табела 7.54. Средња вредност оцена нивоа у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни
- Табела 7.55. Утицај променљивих: ниво пословања и дужина пословања на оцене нивоа у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на потребне
- Табела 7.56. Компаративна анализа организација различитог нивоа

- пословања у оценама нивоа у којем организација обавља посао са мање ресурса у односу на потребне
- Табела 7.57. Средња вредност оцена квалитативног пословања организације у односу на упоредиве конкуренте
- Табела 7.58. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене квалитативног пословања организације у односу на упоредиве ресурсе
- Табела 7.59. Компаративна анализа организација различитог временског периода пословања у оценама квалитативног пословања организације у односу на упоредиве ресурсе
- Табела 7.60. Средња вредност оцена тимског рада у организацијама различите дужине и нивоа пословања
- Табела 7.61. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене тимског рада у организацијама
- Табела 7.62. Компаративна анализа организација различитог временског периода пословања у оценама тимског рада у организацијама
- Табела 7.63. Средња вредност оцена запослених у организацији као извор нових идеја
- Табела 7.64. Утицај интеракције променљивих ниво пословања и дужина пословања на оцене запослених у организацији као извора креативности и нових идеја
- Табела 7.65. Разлике у кадровској политици у организацијама које имају различите доносиоце одлука
- Табела 7.66. Издвајање средстава за едукацију запослених и тренинг у организацијама у којима се разликују односиоци одлука
- Табела 7.67. Разлике у праведности приликом избора запослених који ће се едуковати у организацијама у којима су различити доносиоци одлука
- Табела 7.68. Разлике у нивоу на којем се остварује идеја о пословној култури организација у којима су различити доносиоци одлука
- Табела 7.69. Разлике у тимском раду у организацијама у којима су различити доносиоци одлука
- Табела 7.70. Запослени као извор креативности и нових идеја у организацијама у којима су различити доносиоци одлука
- Табела 7.71. Разлике у кадровској политици у организацијама које имају различит стил руковођења
- Табела 7.72. Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати у организацијама које имају различит стил руковођења
- Табела 7.73. Разлике у нивоу на којем се остварује идеја о пословној култури у организацијама у којима је различит стил руковођења
- Табела 7.74. Разлике у оценама тимског рада у организацијама у којима је различит стил руковођења
- Табела 7.75. Запослени као извори креативности и нових идеја у организацијама у којима је различит стил руковођења
- Табела 7.76. Разлике у кадровској политици у организацијама које имају

- различиту организациону структуру
- Табела 7.77. Издвајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг у организацијама које имају различиту организациону структуру
- Табела 7.78. Праведност приликом избора запослених који ће се едуковати у организацијама које имају различиту организациону структуру
- Табела 7.79. Запослени као извор креативности и нових идеја у организацијама које имају различиту организациону структуру
- Табела 7.80. Разлике у конкурентској позицији организације и ангажованости екстерних фактора у организацијама различите власничке структуре
- Табела 7.81. Разлике у конкурентској позицији и ангажованости екстерних фактора у организацијама различите власничке структуре
- Табела 7.82. Оцене квалитета производа на тржишту организација које су различите делатности
- Табела 7.83. Разлике у конкурентској позицији и ангажованости екстерних фактора у организацијама које се различито ангажују на истраживању и развоју
- Табела 7.84. Разлике у оценама нивоа конкуренције у организацијама које имају различите мере истраживања и развоја
- Табела 7.85. Разлике у оценама нивоа конкурентске способности организација које имају различите мере истраживања и развоја
- Табела 7.86. Разлике у тренутном функционисању организације у ондосу на неки ранији период, организација које имају различите мере истраживања и развоја
- Табела 7.87. Разлике у оценама нивоа ангажованости консултаната у организацијама које имају различите мере истраживања и развоја
- Табела 7.88. Разлике у оценама организација различитих карактеристика у погледу постојања домаћих организација као организација високих перформанси
- Табела 7.89. Разлике у оценама организација различитих карактеристика у погледу постојања особе ван топ менаџмента која би успешно водила организацију
- Табела 7.90. Разлике у броју особа које су били на усавршавању из области менаџмента у организацијама различитих карактеристика

Списак графикана:

- Графикон 4.1. Ниво 5 лидера и остали нивои
- Графикон 4.2. Ефективност лидера и сатисфакција потрошача
- Графикон 4.3. Ефективност лидера и сатисфакција сарадника
- Графикон 4.4. Класичан приступ: побољшавање слабих компетенција
- Графикон 4.5. Савремен приступ: побољшавање јаких компетенција
- Графикон 4.6. Драматичан пораст ефективности са повећањем јаких особина
- Графикон 4.7. Фаталне мане
- Графикон 7.1. Процентуална обухваћеност предузећа према величини
- Графикон 7.2. Заступљеност организација у узорку према облику власништва
- Графикон 7.3. Заступљеност организација у узорку према дужини пословања
- Графикон 7.4. Заступљеност организација у узорку у односу на делатност
- Графикон 7.5. Заступљеност организација у односу на ниво пословања
- Графикон 7.6. Доносиоци одлука у организацијама обухваћеним узорком
- Графикон 7.7. Стил руковођења у организацијама у посматраном узорку
- Графикон 7.8. Организационе структуре у организацијама у узорку
- Графикон 7.9. Мера истраживања и развоја у организацијама у узорку
- Графикон 7.10. Неадекватно коришћење савремених метода и техника менаџмента као препрека развоја конкурентности
- Графикон 7.11. Недостатак ресурса као препрека развоја конкурентности
- Графикон 7.12. Недостатак знања као препрека развоја конкурентности
- Графикон 7.13. Застарела опрема и технологије као препрека развоја конкурентности
- Графикон 7.14. Недостатак финансијског капитала као препрека развоја конкурентности
- Графикон 7.15. Неадекватна примена маркетинг концепта као препрека развоја конкурентности
- Графикон 7.16. Недовољно подстицајни пословни амбијент као препрека развоја конкурентности
- Графикон 7.17. Пословање које се не базира на међународним стандардима као препрека развоја конкурентности
- Графикон 7.18. Стандардизација квалитета пословања као потребан елемент за развој конкурентности српских организација
- Графикон 7.19. Оцена значаја већег улагања у маркетинг у организацијама које послују на различитом нивоу
- Графикон 7.20. Улагање у развој домаћих брендова као потребан елемент развоја конкурентности српских организација
- Графикон 7.21. Значај грађења стратешких алијанси за развој конкурентности српских организација
- Графикон 7.22. Оцена примене савремених метода и техника менаџмента као елемента потребног за развој конкурентности српских организација
- Графикон 7.23. Континуирано усавршавање знања свих запослених, као елемента од значаја за развој конкурентности српских организација

- Графикон 7.24. Унапређење маркетинг односа као елемента од значаја за унапређење конкурентности српских организација
- Графикон 7.25. Значај набавке савремених технолошких решења и опреме као елемената од значаја за развој конкурентности српских организација
- Графикон 7.26. Средње вредности оцена технолошког нивоа организација различитог нивоа пословања и дужине пословања
- Графикон 7.27. Средње вредности оцена нивоа у којој мери се у организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000 у организацијама различитог нивоа пословања и дужине пословања
- Графикон 7.28. Средње вредности оцена нивоа развијености маркетинг сектора у организацијама које послују на различитом нивоу и различит временски период
- Графикон 7.29. Средње вредности оцена послепродајних услуга у организацијама које послују на различитом нивоу и различит временски период
- Графикон 7.30. Средње вредности отворености организације за креативност, нове идеје и иновације у организацијама које послују на различитом нивоу и различит временски период
- Графикон 7.31. Средње вредности оцена мере у којој је организација организација високих перформанси
- Графикон 7.32. Средње вредности оцена нивоа у којем организације имају јасно дефинисане циљеве и елементе неопходне за њихово успешно остваривање
- Графикон 7.33. Средње вредности оцена нивоа у којем је лидерство у организацији конзистентно и јасно
- Графикон 7.34. Средње вредности оцена функционисања организација у односу на познате екстерне стандарде
- Графикон 7.35. Средње вредности оцена нивоа у којој мери организација обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни
- Графикон 7.36. Средње вредности оцена квалитативног пословања организације у односу на упоредиве ресурсе
- Графикон 7.37. Средње вредности оцена тимског рада у организацији
- Графикон 7.38. Средње вредности оцена запослених у организацији као извор креативности и нових идеја

Поштовани,

Упитник који је пред Вама анониман је и користиће се у научне сврхе. Резултати из упитника биће употребљени у сврху научног истраживања на докторским студијама. Како би резултати били што веродостојнији, молим Вас да budete објективни у одговорима.

С обзиром на то да се анкета попуњава одговорима који представљају Ваше мишљење, не постоје исправни и погрешни одговори.

Надам се да ћете издвојити време и помоћи научно-истраживачки рад.

У П И Т Н И К

1. Организација у којој радите има (заокружите одговор):

- а) до 10 запослених
- б) од 11 до 50 запослених
- в) од 51 до 250 запослених
- г) преко 251 запосленог

2. Власничка структура организације (заокружите одговор):

- а) приватно власништво
- б) државно власништво
- в) други облик власништва (уписати на линију) _____

3. Дужина пословања организације (уписати на линију године)

4. Делатност организације у којој радите (заокружити одговор)

- а) производна делатност
- б) услужна делатност
- в) производна и услужна делатност

5. Сектор пословања организације (уписати одговор)

6. Ваша организација послује:

- а) на локалном тржишту
- б) на националном тржишту
- в) на регионалном тржишту
- г) на међународном тржишту

7. У предузећу одлуке доноси (заокружити одговор):

- а) власник
- б) топ менаџмент
- в) топ менаџмент и запослени
- г) нисам сигуран/на

8. Стил руковођења у Вашој организацији је (заокружити одговор):

- а) аутократски
- б) партиципативни
- в) демократски
- г) нисам сигуран/на

9. Организациона структура у Вашој организацији је:

- а) функционална централизована
- б) функционална децентрализована
- в) не постоји

10. У којој мери се у Вашој организацији ради на истраживању и развоју:

- а) унапређују се већ постојећи производи/услуге
- б) инвенција (само идеје, без тржишне комерцијализације)
- в) иновација (тржишна комерцијализација идеје)
- г) није присутно истраживање и развој производа и услуга

11. Оцените кључне факторе унапређења пословања у домаћим организацијама стављајући у квадратиће са десне стране бројеве:

- 1 *уколико су јако значајни фактори*
- 2 *уколико и јесу и нису значајни фактори*
- 3 *уколико нису значајни фактори*

| | |
|---|--|
| Унапређење квалитета пословања | |
| Повећање продуктивности пословања | |
| Усавршавање запослених | |
| Развој интегрисаних менаџмент система | |
| Интернационализација пословања домаћих организација | |
| Примена савремених метода и техника менаџмента | |
| Усавршавање техничко-технолошке основе пословања | |
| Развој и примена информационих технологија | |

12. Оцените потребне елементе за развој конкурентске способности српских предузећа стављајући у квадратиће са десне стране бројеве:

- 1 *уколико су јако потребни елементи*
- 2 *уколико и јесу и нису потребни елементи*
- 3 *уколико нису потребни елементи*

| | |
|--|--|
| Стандардизација квалитета пословања | |
| Значајнија улагања у маркетинг | |
| Улагање у развој домаћих брендова | |
| Креирање стратешких алијанси | |
| Примена савремених метода и техника менаџмента | |
| Континуирано усавршавање знања свих запослених | |
| Унапређење маркетинг односа | |
| Набавка савремених технолошких решења и опреме | |

13. Оцените примарне препреке у развоју конкурентности домаћих предузећа стављајући у квадратиће са десне стране:

- 1 *уколико је препрека јако велика*
- 2 *уколико је препрека и велика и није велика*
- 3 *уколико препрека није велика*

| | |
|--|--|
| Неадекватно коришћење савремених метода и техника менаџмента | |
| Недостатак ресурса | |
| Недостатак знања | |

| | |
|---|--|
| Застарела опрема и технологије | |
| Недостатак финансијског капитала | |
| Неадекватна примена маркетинг концепта | |
| Недовољно подстицајни пословни амбијент | |
| Пословање које се не базира на међународним стандардима | |

14. Оцените оценама заокруживањем једне оцене од 1-5 следећа питања/тврдње

(1 најмања оцена - најмање се слажем, 5 највиша оцена - највише се слажем)

| ПИТАЊА | ОЦЕНЕ | | | | |
|--|-------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените ниво конкуренције на тржишту на којем послујете | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените квалитет производа на тржишту на којем послујете | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените ниво конкурентске способности Ваше организације | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените технолошки ниво Ваше организације | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените ниво у којој мери се у Вашој организацији имплементира концепт квалитета према захтевима серије стандарда ISO 9000:2000 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените ниво развијености маркетинг сектора у Вашој организацији | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените слеппродајне услуге Ваше организације | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените ниво отворености организације за креативност, нове идеје и иновације | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените у којој мери је Ваша организација организација високих перформанси односно у којој мери поседује тоталну изврсност на свим нивоима | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените ниво у којем Ваша организација има јасно дефинисане циљеве као и елементе неопходне за њихово успешно остваривање | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените ниво у којем је лидерство у Вашој организацији конзистентно и јасно | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените функционисање Ваше организације у односу на познате екстерне стандарде | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените тренутно функционисање ваше организације у односу на позицију у неком ранијем периоду | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените ниво у којој мери Ваше предузеће обавља посао са мање ресурса у односу на ресурсе за које се претпоставља да су потребни | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените квалитативно пословање Ваше организације у односу на упоредиве конкуренте | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените тимски рад у Вашој организацији | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените запослене у организацији као изворе | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| креативности и нових идеја | | | | | |
| Оцените изворе креативности и нових идеја који долазе ван организације | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените радне навике запослених у Вашој организацији | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените позитивност одговора запослених на програме едукације и тренинга, као и њихову спремност за едукацију и тренинг | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените издвајање средстава организације за едукацију запослених и тренинг | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените праведност приликом избора запослених који ће се едуковати | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените ниво на којем се остварује идеја о пословној култури у Вашој организацији | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените ниво у којем запослени у организацији деле одговорност како за успех, тако и за неуспех организације | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените ниво ангажованости консултаната у Вашој организацији | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Оцените шансе да Ваша организација постане организација високих перформанси | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

15. Да ли према Вашем мишљењу постоје домаћа предузећа која се могу окарактерисати као организације високих перформанси и ако постоје напишите која:

- а) Да (*постоје*), те организације су: _____
 б) Не
 в) Нисам сигуран/на

16. Да ли у Вашој организацији постоји неко ко би успешно водио предузеће, а да није у топ менаџменту, ако је одговор негативан упишите разлог.

- а) Да
 б) Не зато што _____
 в) Нисам сигуран/на

17. Колико је Ваших запослених у последњих годину дана било на усавршавању из области менаџмента (*уписати број*).

Уколико имате коментар или сугестије, који нису обухваћени напред наведеним питањима, молимо Вас да то напишете?

ХВАЛА НА ПОМОЋИ И ИЗДВОЈЕНОМ ВРЕМЕНУ

Упитник је креиран у google формату, линк ка упитнику је:
<http://goo.gl/forms/2emH5RdWtOjhDvKS2>

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани **Вук Милетић**

број уговора са датумом потписивања _____

И з ј а в љ у ј е м

да је докторска дисертација под насловом:

„Лидерски концепт пословања - функција креирања организације
високих перформанси“

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Београду, _____

Аутор дисертације: MSc Вук Милетић

Потпис докторанда:

Прилог 2.

**Изјава о истоветности штампане и електронске верзије
докторског рада**

Име и презиме аутора: **Вук Милетић**

Број уговора са датумом потписивања _____

Студијски програм „Менаџмент одрживог развоја“

Наслов рада: „Лидерски концепт пословања - функција креирања
организације високих перформанси“

Ментор: **Проф. др. Славко Божиловић - Емеритус**

Потписани.....

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао **Универзитетској библиотеци Универзитета „Унион-Никоа Тесла“ у Београду.**

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета „Унион- Никола Тесла“ у Београду.

У Београду, _____

Аутор дисертације: MSc Вук Милетић

Потпис докторанда:

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку Универзитет „Унион-Никола Тесла“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета унесе моју докторску дисертацију под насловом:

„Лидерски концепт пословања - функција креирања организације високих перформанси“

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета „Унион - Никола Тесла“ могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство - некомерцијално - без прераде
4. Ауторство - некомерцијално - делити под истим условима
5. Ауторство - без прераде
6. Ауторство - делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

У Београду, _____

Аутор дисертације: MSc Вук Милетић

Потпис докторанда:

Б И О Г Р А Ф И Ј А

Вук Милетић је рођен 15.04.1988. године у Приштини. Основну школу и Гимназију „9-ти мај“ је завршио 2007. године у Нишу.

Економски факултет Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици, смер предузетништво и маркетинг уписао је школске 2007/2008 године. Дипломски рад из области Информатике са темом „Мобилно пословање“ одбранио је са оценом 10 дана 27.09.2011. године и тиме стекао звање дипломирани економиста.

Мастер студије је уписао школске 2011/12 године на Економском факултету Универзитета у Приштини са привременим седиштем у Косовској Митровици, смер „Међународна економија“. Мастер рад из области Конкурентности и међународне факторске мобилности са темом „Стање и оцене међународне конкуренције и конкурентности са освртом на конкурентност привреде Србије“ одбранио је са оценом 10 дана 10.07.2013. године и тиме стекао звање мастер економиста.

Докторске студије је уписао школске 2013/14 године на Факултету за градитељски менаџмент Универзитета „Унион - Никола Тесла“ у Београду.

Педагошко - наставно искуство започео је у Високој школи “Доситеј”, Нушићева 12.а у Београду, где је и сада ангажован у својству асистента за групу предмета из области менаџмента. Има изборно звање асистента за ужу научну област Менаџмент.

Служи се енглеским језиком, познаје рад на рачунару.

ЛИДЕРСКИ КОНЦЕПТ ПОСЛОВАЊА - ФУНКЦИЈА КРЕИРАЊА ОРГАНИЗАЦИЈЕ ВИСОКИХ ПЕРФОРМАНСИ

Резиме

Глобални притисци услед конкуренције и сталне технолошке иновације приморавају многе домаће организације да изнова промисле о томе како функционишу. Тим пре јер је њихово функционисање данас праћено бројним проблемима у ширем пословном амбијенту, у коме постоји јако много захтева у односу на менаџерско знање и време, тако много одлука које треба донети и тако много стејкхолдера чијим захтевима треба удовољити. У питању су проблеми чије успешно решавање, поред новог начина сагледавања ствари, као неопходан услов захтева и нов начин организовања.

Опстанка ради неопходно је да се савремене домаће организације организују на начин који им обезбеђује раст и развој кроз остваривање перформанси виших од уобичајених, односно кроз ефикасно комбиновање брзине достављања производа и услуга тржишту, трошковне ефикасности, квалитета производа и учења и области иновација. Реч је о организацијама које морају бити структуриране на начин да, првенствено захваљујући интелектуалном капиталу креирају одрживо високе перформансе.

Да би се то остварило, неопходно је да се успешно имплементира лидерски концепт пословања као систематски планиран и програмиран напор у прихватању нових идеја, иновација и промена у организацији. Кључна улога овог концепта јесте да пружи организацијама стратешку предност, олакшавајући решавање проблема, повећавајући продуктивност и квалитет производа, побољшавајући услугу потрошачу у опцији додате вредности, усавршавајући комуникацију и сарадњу на начин који омогућава да се остваре високе перформансе. Прихваћене као потреба и изазов, перформансе као израз понашања и резултата су изнова иницирале изучавање лекције о интеграцији.

У раду је понуђен одговарајући организациони модел механизма промена примењив у домаћој пракси. За његову успешну примену потребни су тимови људи који су експерти у својим организацијама и који желе да буду носиоци промена. То значи да успешно дизајнирање организације високих перформанси (ОВП) подразумева испуњење различитих захтева од стране њиховог менаџмента. Примарни захтеви тичу се, пре свега, обезбеђења лидерства способног да оствари високе перформансе, успостављањем интензивних веза организације са окружењем, усвајањем приступа у реализацији бизниса на бази мрежног талент модела, те интеграције свих компоненти (информације, знање, моћ и награде) неопходних за успешно функционисање такве организације. У питању је организација која првенствено базира на тзв. ефикасном `укључивању` запослених у процес одлучивања, уз настојање да се заступљеност свих компоненти на свим нивоима у што већој мери уравнотежи.

Развијене земље имају лидерски амбијент и климу погодну за успешно функционисање ОВП. Србија као земља у транзицији настоји да створи сличне услове, промовишући креативност и промене као легитиман циљ својих

организација како би оне унапредиле конкурентност и подигле укупне перформансе на виши ниво.

Емпиријско истраживање је имало за циљ пружање реалне слике стања лидерства као стваралачке функције пословања у актуелном привредном амбијенту у Србији. У ту сврху у интеракцији карактеристика модела ОВП идентификовани су кључни подстицајни фактори трансформисања домаће организације у организацију високих перформанси и уочене препреке ка постизању конкурентске доминантности на тржишту. Истраживање је показало да лидерски концепт пословања у Србији има будућност. Процентуално исказано, шансе за постизање тоталне изврности и резултата високих перформанси српских предузећа расту. У националном моделу организације високих перформанси неопходно је лидерство заступљено на свим нивоима у организацији, где сваки запослени мора да пружи лични допринос лидерским функцијама, како би организација била резултативна. Суштински садржај такве организације обухвата: осећај ургентности промена, тимски рад на врху, запослени који креирају и комуницирају визију, широко оспособљавање, делегирање менаџмента за високе краткорочне перформансе, без непотребних међузависности, демократичност и прилагодљива корпоративна култура.

Кључне речи: лидерство, менаџмент, организација, визија, окружење, креативност, промене, конкурентност, перформансе.

Научна област: Менаџмент

BUSINESS LEADERSHIP CONCEPT - THE FUNCTION OF CREATING A HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATION

A b s t r a c t

Global pressure due to competition and constant technological innovation are forcing numerous domestic organizations to rethink how they operate, especially because their functioning is followed by many problems in a wider business milieu. In such a milieu there are a great deal of demands regarding managerial knowledge and time, so many decisions to make and so many stakeholders whose demands need to be met. The successful addressing of these issues, aside from a new outlook, which is a necessary requirement, demands a new way of organization.

It is necessary to organize modern Serbian organizations in such a way that ensures their growth and development through the realization of performances that are higher than usual, i.e. through the effective combination of speedy delivery of goods and services to the market, cost efficiency, the quality of products and learning and the areas of innovation for the sake of survival. Such organizations must be structured in such a way so as to, primarily thanks to intellectual resources, create sustainably high performances.

In order to accomplish this, it is necessary to successfully implement the leadership concept of doing business as a systematically planned and programmed effort to accept new ideas, innovations and changes in organization. The key role of this concept is to give organizations a strategic advantage, making problem solving easier, increasing the productivity and quality of goods and services, improving customer service regarding value added options, perfecting communication and cooperation in such a way as to enable the delivery of high performances. Accepted as a necessity and a challenge, performances as an expression of conduct and results have once again initiated the study of the lesson on integration.

This paper offers a compatible organizational model of the mechanism of change that is applicable in domestic practice. Teams of people who are experts in their organizations and who wish to be the bearers of change are necessary for its successful application. This means that a successful designing of a high performance organization (HPO) implies the meeting of different demands made by their management. Primary demands are primarily concerned with providing the leadership that is capable of realizing high performance, creating intensive links between the organization and its surroundings, adopting an approach in business realization that is based on the network talent model, and integrating all components (information, knowledge, power, and reward) that are essential for the successful functioning of such an organization. It is an organization that is mainly based on the so-called effective "inclusion" of employees in the decision-making process, with the effort of balancing the presence of all components at all levels as much as possible.

Developed countries have a leadership milieu and climate suitable for the successful functioning of an HPO. Serbia as a country in transition aims to create similar conditions by promoting creativity and change as a legitimate goal of its organizations so that they would enhance competitiveness and raise overall performance to a higher level.

The purpose of empirical research was to give a realistic picture of the state of leadership as a creative function of management in the current economic environment in Serbia. For this purpose, the key stimulating factors of transforming domestic organization into high-performance organization have been identified and obstacles to achieving competitive dominance on the market have been perceived in the interaction of the characteristics of the HPO model. Research has showed that the leadership concept has a future in Serbia. Percentually stated, the chances of achieving complete excellence and high-performance results of Serbian companies are increasing. In the national model of high performance organization, leadership that is present at all levels of organization is necessary, where every employee must personally contribute to leadership functions to make the organization show results. The essential content of such an organization includes: a sense of the urgency of change, teamwork at the top, employees who create and communicate vision, broad training, the delegation of management for high short-term performance, no unnecessary interdependence, democracy and a flexible corporate culture.

Key words: leadership, management, organization, vision, milieu, creativity, change, competitiveness, performance.

Field of study: Management

Садржај

| | |
|--|-----------|
| УВОД | 1 |
| 1. Теоријско-методолошки оквир истраживања | 3 |
| 1.1. Предмет и проблеми истраживања | 3 |
| 1.2. Циљеви и задаци истраживања | 4 |
| 1.3. Хипотезе истраживања | 5 |
| 1.4. Методе истраживања | 6 |
| 1.5. Очекивани резултати | 6 |
| 1.6. Научни допринос | 7 |
| 1.7. Образложење изабране структуре рада | 8 |
| I КОНЦЕПТ ПОСЛОВНОГ ЛИДЕРСТВА | 10 |
| 1. Идентификовање суштине лидерства | 12 |
| 1.1. Темелна природа лидерског процеса | 15 |
| 1.2. Питања у вези са развојним путем лидерства, понашањем и атрибутима ефективних лидера | 17 |
| 2. Лидерство и менаџмент | 21 |
| 3. Лидерство у Србији | 23 |
| 4. Приступ лидерству | 24 |
| 4.1. Приступ лидерству као скупу вештина | 25 |
| 4.2. Приступ лидерству са аспекта понашања | 26 |
| 4.3. Интегративни приступ лидерству | 27 |
| 5. Стилски лидерства - усмеравање понашања запослених | 28 |
| 5.1. Свеобухватни контингентни модел о лидерству | 28 |
| 5.2. Теорија о лидерству у зависности од ситуације | 30 |
| 5.3. Теорија пут - циљ | 31 |
| 5.4. Теорија размене лидер-члан | 32 |
| 6. Лидерство засновано на емоционалној интелигенцији | 33 |
| 7. Нови приступи лидерству | 36 |
| 7.1. Лидерство харизматичног визионарства | 36 |
| 7.2. Тимско лидерство | 37 |
| 7.3. Online (виртуелно) лидерство | 38 |
| 8. Лидерство и нове науке | 39 |
| II КРЕАТИВНОСТ И ЛИДЕРСТВО У САВРЕМЕНОМ ДРУШТВЕНОМ И БИЗНИС ОКРУЖЕЊУ | 42 |
| 1. Лидерство и демократија у друштву | 42 |
| 2. Креативност као организациони циљ | 44 |
| 3. Креативни одговор на промену | 45 |
| 4. Трендови у контексту креативности пословног лидерства | 46 |
| 5. Извори креативности организација у савременом бизнису | 47 |
| 6. Креативни лидер у организацији | 49 |
| 7. Изазови савременог лидерства | 50 |
| III ОРГАНИЗАЦИОНИ МОДЕЛ МЕХАНИЗМА ПРОМЕНА | 51 |

| | |
|--|------------|
| 1. Модел организације високих перформанси | 52 |
| 1.1. Иницијативни фактори креирања организација високих перформанси | 53 |
| 1.2. Развој природе посла - полазна основа за организацију високих перформанси | 54 |
| 1.3. Дијагностичка питања у моделу за утврђивање пословног фокуса организације | 57 |
| 1.4. Агенда активности за постизање промена на сваком нивоу у организацији | 61 |
| 1.5. Организациони развој у функцији адекватног тржишног позиционирања | 64 |
| 1.5.1. Развој пословног система | 66 |
| 1.5.2. Организациона трансформација | 68 |
| 1.5.3. Дизајнирање организације високих резултата – постизање високих перформанси путем модела заснованог на лидерству | 71 |
| 1.6. Карактеристике организације високих перформанси | 76 |
| 2. Организационе промене и лидерство | 78 |
| 2.1. Управљање променама и лидер промена | 80 |
| 2.2. Устројство методологије промена | 81 |
| 2.3. Врсте промена | 83 |
| 2.4. Идентификација потреба за променама | 84 |
| 2.5. Отпори променама | 86 |
| 2.6. Побољшање нивоа спремности на промене | 87 |
| 3. Концепт организационе културе у лидерству | 88 |
| 3.1. Управљање културом организације | 89 |
| 3.2. Важност и типологија организационе културе | 90 |
| 3.3. Национална култура у лидерском концепту пословања | 92 |
| 3.3.1. Утицај националне културе на стилове вођства | 93 |
| 3.3.2. Утицај организационе културе на перформансе предузећа | 95 |
| 3.4. Утицај националне културе на апликацију ОВП | 97 |
| IV ЛИДЕРСКИ КОНЦЕПТ - СТВАРАЛАЧКА ФУНКЦИЈА САВРЕМЕНОГ ПОСЛОВАЊА | 99 |
| 1. Организација заснована на лидерском приступу | 99 |
| 2. Неопходност усвајања лидерског концепта пословања у домаћим организацијама | 100 |
| 3. Промена приступа филозофији лидерства у организацији | 101 |
| 4. Модалитети лидерства | 104 |
| 5. Функције лидерства у организацији | 105 |
| 6. Лидер организације високих перформанси | 107 |
| 6.1. Пут до компаније високих перформанси | 110 |
| 6.2. Како настаје врхунски лидер | 112 |
| 6.3. Тренинг потенцијалних лидера и еластичност лидерства..... | 116 |

| | |
|---|------------|
| V УТИЦАЈ ЛИДЕРСТВА НА КРЕИРАЊЕ ОДРЖИВЕ КОНКУРЕНТСКЕ ДОМИНАНТНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЈЕ | 118 |
| 1. Померања у схватању и реализацији конкурентских предности организација | 119 |
| 2. Управљање односима са потрошачима (CRM) - фактор конкурентности организације | 121 |
| 3. Одрживост конкурентске доминантности организације | 124 |
| 3.1. Квалитет - кључ за конкурентност на отвореном тржишту | 125 |
| 3.2. Лидерски стилови у TQM концепту | 127 |
| 3.2.1. Релевантни лидерски стилови и концепт квалитета | 128 |
| 3.2.2. Поступање лидера при раду у различитим фазама имплементације квалитета у организацији | 129 |
| 3.3. Знање у савременим организацијама као извор конкурентности и менаџмент знања | 131 |
| 3.3.1. Утицај лидерства на програм менаџмента знања у организацији | 134 |
| 3.3.2. Улога и важност лидера у економији знања | 135 |
| 3.3.3. Лидер и лидерство знања за организацију високих перформанси | 136 |
| 3.3.4. Синергија менаџмента знања и лидерства у функцији креирања одрживе конкурентности организације | 137 |
| 4. Изазови прилагођавања домаћих организација промењеним конкурентским условима на тржишту | 138 |
| 5. Претпоставке за јачање конкурентских способности домаћих организација | 140 |
| VI СТУДИЈА СЛУЧАЈА: ПРИМЕР УСПЕШНЕ ПРИМЕНЕ МОДЕЛА ОРГАНИЗАЦИЈЕ БАЗИРАНЕ НА ЛИДЕРСКОМ ПРИСТУПУ - КОМПАНИЈА „ГРАДИТЕЉ ИНЖЕЊЕРИНГ“ Д.О.О. БЕОГРАД | 142 |
| 1. Настанак и развој компаније „Градитељ инжењеринг“ д.о.о. Београд | 142 |
| 2. Визија и мисија компаније | 143 |
| 3. Пословање компаније | 144 |
| 4. Менаџмент компаније и организациона структура | 147 |
| 5. Организациона култура | 148 |
| VII ИСТРАЖИВАЊЕ ЛИДЕРСТВА КАО СТВАРАЛАЧКЕ ФУНКЦИЈЕ САВРЕМЕНОГ ПОСЛОВАЊА | 150 |
| 1. Полазне претпоставке истраживања | 150 |
| 2. Методологија истраживања | 151 |
| 3. Презентација добијених резултата. | 151 |
| 4. Резултати дескриптивне статистике | 154 |
| 5. Резултати компаративне статистике | 169 |
| 6. Дискусија добијених резултата | 259 |
| ЗАКЉУЧАК | 263 |

| | |
|-------------------------|------------|
| ЛИТЕРАТУРА | 272 |
| ПРИЛОЗИ | 284 |
| Списак слика | 284 |
| Списак табела | 285 |
| Списак графикана | 290 |
| Упитник | 292 |

Прилог 1.

Изјава о ауторству

Потписани **Вук Милетић**

број уговора са датумом потписивања _____

И з ј а в љ у ј е м

да је докторска дисертација под насловом:

„Лидерски концепт пословања - функција креирања организације
високих перформанси“

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Београду, _____

Аутор дисертације: MSc Вук Милетић

Потпис докторанда:



Прилог 2.

**Изјава о истоветности штампане и електронске верзије
докторског рада**

Име и презиме аутора: **Вук Милетић**

Број уговора са датумом потписивања _____

Студијски програм „Менаџмент одрживог развоја“

Наслов рада: „Лидерски концепт пословања - функција креирања
организације високих перформанси“

Ментор: **Проф. др. Славко Божиловић - Емеритус**

Потписани _____

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао **Универзитетској библиотеци Универзитета „Унион - Никола Тесла“ у Београду.**

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета „Унион- Никола Тесла“ у Београду.

У Београду, _____

Аутор дисертације: MSc Вук Милетић

Потпис докторанда:

Вук Милетић

Прилог 3.

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку Универзитет „Унион - Никола Тесла“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета унесе моју докторску дисертацију под насловом:

„Лидерски концепт пословања - функција креирања организације високих перформанси“

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета „Унион - Никола Тесла“ могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

У Београду, _____

Аутор дисертације: MSc Вук Милетић

Потпис докторанда:

