

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу

Ана М. Јеленковић

**Утицај лидера на развој предузетништва –
студија случаја
мастер рад**

Крагујевац, 2013.

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Инжењерски менаџмент

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул:

Предмет: Предузетнички процес

Број индекса: 618/2011

Ана М. Јеленковић

**Утицај лидера на развој предузетништва –
студија случаја
мастер рад**

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф.др Миладин Стефановић -ментор
2. _____
3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да

Препоручена литература:

[1]

[2]

[3]

...

Крагујевац, датум

ментор:

Проф.др Миладин Стефановић

УТИЦАЈ ЛИДЕРА НА РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИШТВА

Резиме: Двадесет и први век је време сталних промена и уколико желимо да трајемо на тржишту неопходно је да имамо способног лидера. Постоји више типова лидера а самим тим и више стилова управљања ка постизању организационих циљева.

Циљ рада је да се укаже на значај и специфичност утицаја лидера на развој предузетника, да се кроз систематизацију теоријских сазнања и конкретног примера покаже допринос једног лидера на развој организације.

Кључне речи: лидер, развој, предузетник, допринос

Summary: Twenty-first century is the time of constant changes and if we want to endure on the market it is necessary to have capable leader. There are different types of leaders and thus more styles of management to achieve organizational goals.

The aim is to highlight the importance and the specific impact of the leaders in the development of entrepreneurs to the systematization of theoretical knowledge and practical example shows the contribution of a leader in the development of the organization.

Keywords: leader, development, entrepreneur, contribution

Садржај

1.	УВОД.....	2
2.	ЛИДЕРСТВО.....	5
2.1.	Улога и значај	5
2.2.	Особине лидера	8
2.3.	Компетенције лидера	19
2.4.	Лидер и менаџер	21
2.5.	Праксе примереног лидерства	25
2.6.	Теорије лидерства	27
2.7.	Три међузависности лидерства.....	30
3.	ПРЕДУЗЕТНИК И ПРЕДУЗЕТНИШТВО	32
3.1.	Појам	32
3.2.	Развој предузетништва.....	34
3.3.	Личност предузетника	36
3.4.	Врсте предузетника.....	38
3.5.	Предузетник и менаџер.....	40
4.	АНАЛИЗА УСПЕШНОСТИ ЛИДЕРА У УКРАС Д.О.О	43
4.1.	Историјат	50
4.2.	Обуке и образовање	51
4.3.	Посете и учешће на сајмовима	53
4.4.	Примена међународних стандарда	54
4.5.	Купци	57
4.6.	Запослени	59
4.7.	Допринос друштвеној заједници	62
4.8.	Финансијско пословање.....	64
4.9.	Награда пословне изврности.....	64
5.	ЗАКЉУЧАК.....	68

1. УВОД

Живот у условима динамичних промена намеће потребу креирања будућности а то је једино могуће постићи са способним лидерима. Способни лидери су потребни како предузећу тако и друштву у целини, па је самим тим интерес за лидерство све већи. Лидер је обично на истакнутој позицији у организацији, побуђује највише пажње јер сам утиче највише на перформансе организације. У томе се и види значај лидерства који произилази из способности лидера да ствара визију, окупља следбенике и покреће и усмерава њихову енергију за остваривње те визије.

Лидерство представља процес којим се инспиришу други да вредно раде на остваривању својих задатака а за улогу успешног лидер потребно је пре свега знање, искуство и способност. Лидери данас имају задатак да стварају организације у којима ће свако моћи да развија своје потенцијале и да осећа да припада организацији. Савремени лидер је онај који своје запослене посматра као снажан извор енергије који извире из способности, особина личности и знања и може да инспирише лојалност и ентузијазам оних које он води.

Тешко је замислити организацију која би могла да постоји дуже време без лидерства. Ни једна организациона структура није потпуна, а лидерство је управо оно што попуњава те празнине.

Многи људи имају потенцијала да постану лидери, јер се лидерске способности развијају током времена, едукацијом и искуством. Постоји велики број вештина које утичу на ефективно лидерство а то су пре свега:

- Техничка вештина
- Хуманистичка вештина
- Концептуална вештина
- Вештина решавања проблема
- Вештина социјалног закључивања
- Знање

Лидер је задужен за визију и вредности привредног субјекта. У домаћој пракси лидерство се врло често погрешно тумачи са становишта:

- Улоге запослених и њиховог увођења у послове унапређења
- Организовања послова управљања и руковођења
- Дизјанирања организационе структуре
- Дефинисања међусобних послова и надлежности
- Дефинисања лидерства као искључиве обавезе топ менаџмента
- Разумевања разлике између лидера и менаџера

Успех предузетника је директна последица доброг рада менаџера односно особа на руководећим положајима у организацији.

Потребно је да лидер данашњице велики део времена проведе у креирању развоја технологије, сарадника, привређивања односно планирања дугорочног развоја предузећа. Остали фонд времена би требао трошити на иновације, делегирање послова и овлашћења сарадницима, на координирање сарадника, а да мањи део остави за оперативне послове, Лидер мора креирати стратегију, дефинисати и решавати проблеме, водити тимове, делегирати, контролисати, ризиковати и преузимати одговорност при чему мора бити емотивно стабилан, креативан, мудар, брз логичар...

Развој предузетништва захтева слободу. Оно мора бити слободно у у слободној тржишној привреди а то подразумева право оснивања предузећа, слободу избора предмета пословања, слободно склапање послова, слободан избор организационог облика, слободу улагања. Неопходно је да постоји такво друштвено политичко окружење као и општи погледи, филозофија и околина која неће бити непријатељски расположена према предузетништву и поштеност стварању богатства појединца и заједнице.

У раду ће бити детаљно описан појам лидерства са свим својим улогама и значајем који има на развој предузетништва. Појам лидерства и лидера сагледаће се више аспеката и димензија. Најпре ће бити описане особине и то управо оне које лидере разликују од осталих особа у организацији. Посматрајући особине лидера са становишта различитих теоретичара, долазимо до више различитих теорија о типовима лидерства а самим тим и компетенција које лидер треба да поседује како би организацију водио до успеха. Имајући у виду да данас већина врло често појам менаџера поистовећује са појмом лидера, у раду ће бити појашњене и битне одлике које лидера разликују од менаџера.

Даље, као битан елемент за разумевање тематике рада биће представљен појам предузетника и предузетништва. Овде ће се сагледати развој предузетништва кроз историју па све до данашњих дана, посматран из угла људи који су кроз историју дали неки свој допринос развоју ове материје која и дан данас добија све више димензија и нових теоријских а и практичних одређења. Полазећи од личности самог предузетника као особине које га карактеришу долази се до поделе предузетника у више врста. Како је и овај појам битан за даљу проблематику рада, биће представљене и битне разлике између појма особина предузетника и појма и особина лидера.

Након сагледавања ових теоријских поставки прећи ће се на анализу истих у конкретној организацији, тј. УКРАС д.о.о. Након краћег уводног представљања основних делатности, циљева и вредности организације прећи ће се на детаљни опис активности које ова организација спроводи како би оправдала свој епитет доброг предузетника, који наравно не би ни имала да у свом челу нема пре свега особе које су својим ангажовањем и пожртвованошћу управо овоме и допринеле.

2. ЛИДЕРСТВО

2.1. Улога и значај

Улоге лидера директно проистичу из формалног ауторитета, а везују се за основне међуљудске односе. Минцберг је развио три основне улоге менаџера и лидера¹:

2.1.1. *Интерперсоналне (међуљудске) улоге:*

- ❖ **Предводник**- сваки шеф организације има одређене церемонијалне дужности;
- ❖ **Лидер**- он има одговорност за вођење људи у организацији или организационој јединици, као и за постигнути успех или неуспех на основу таквог вођства;
- ❖ **Спона** - контакти ван вертикалног ланца командовања са колегама из окружења;

2.1.2. *Информационе улоге:*

- ❖ **Мониторинг** - менаџер скенира окружење у потрази за информацијама, а резултат је информација која је толико добра колико је добра мрежа његових контаката;
- ❖ **Дисеминатор** - менаџер има моћ да може да контролише обим и квалитет информација коју пропушта подређенима;
- ❖ **Говорник**- као говорник менаџер шаље директне информације људима;

2.1.3. *Улоге одлучивања:*

- ❖ **Предузетник** - побољшање перформанси организације и адаптирање променама у окружењу су обавезе менаџера;
- ❖ **Руководилац поремећајима** -на многе опасности из окружења менаџер мора хитно да одреагује;
- ❖ **Алокатор ресурса** - менаџер је одговоран да одлучи ко ће шта да ради, а такође је битан ресурс и употреба његовог сопственог времена;
- ❖ **Преговарач** - одређен део времена менаџер потроши у пословима преговарања, они су битан елемент у интегралном послу менаџера.

Као што се може закључити, неведене лидерске улоге нису раздвојиве једна од друге. Оне заједно чине целину.

Опште је прихваћено да су у савременој привреди потребни људи који имају "лидерске способности", јер се верује да они представљају специфичну активу у предузећу. Лидерство у савременој светској привреди веома је цењена вредност. Сматра се да ће кључна конкурентска предност у будућности бити способност лидера да креира друштвену архитектуру потребну да генерише интелектуални капитал. Интелектуални капитал се односи на знање, идејеи иновације.

Данас је главни посао лидера да, на свим нивоима, надгледа процесе у којима се напуштају старе, нефункционалне истине, а да истовремено, људе и организације припреме да се суоче са променом, да воле промену и развију наклоност према њој, паралелно са иновацијама које се предлажу, тестирају, модификују и прилагођавају.

Лидерство се повезује са супериорним перформансама предузећа. Лидери су изабрани или самоизабрани да одреде судбину предузећа у привреди. Лидерство је битно када предузеће треба да се мења, да се суочи са променама у екстерној средини и када треба одлучно водити процес промена. Лидерство се данас посматра као појединачно најзначајнији фактор у савременој привреди.

Темељ ефикасног вођства чини осмишљавање задатка постављеног одређеној организацији и његово јасно и очигледно дефинисање и утврђивање. Лидер поставља циљеве,

¹Mintzberg H, Harvard Bussines Review on Leadership, Harvard Bussines School Press, 1998, pg.12

одређује приоритете и утврђује и одржава стандарде. Један ефикасан вођа зна да је његов врхунски задатак да креира људски потенцијал и људско визионарство².

Лидерство се данас посматра као процес потпуно различит од менаџмента. Види се као процес у коме други људи сем менаџера могу бити лидери и у коме је фокус на интеракцији између лидера и следбеника. То је однос који има за циљ обострано остварење заједничке сврхе а не само сврхе лидера. Лидерство је процес у коме се тежи остварењу хитних промена а не само процес да се оствари неки основни текући циљ.

Придобити следбенике за промене је знак лидерства у савременим предузећима. Право лидерство је налажење решења за адаптирање променама у савременој глобалној привреди. Менаџери сами одлучују, а лидери користе запослене да нађу заједничко решење. Лидер мора стално имати у виду контекст и зато није добро да је само ангажован на примени решења. Лидер мора да зна колико су запослени способни да уче нове начине обављања послова. Веома је битно створити самопоуздање да се посао може обавити на нов начин.

Ако се посматрају две димензије, средина (интерна и екстерна) и време (садашњост и будућност) добијају се четири битне улоге лидера. Прави лидер се налази у средини јер он треба да балансира све ове активности. Лидер је постављач смера у коме треба да се креће организација, он је покретач промена и катализатор промена у организацији, он наступа као говорник предузећа у екстерној средини и он је усмеривач тима сарадника које опуномоћује за самостално одлучивање и предузимање акције. Све четири улоге дефинишу посао визионарског лидера и све су подједнако важне за успех предузећа³.

Тешко је и замислити организацију која би могла да постоји дуже време без лидерства. Ни једна организациона структура није потпуна, а лидерство је управо оно што попуњава празнине које постоје пошто се не могу унапред планирати и предвидети све активности и свака одлука. Поред тога, организације функционишу у променијивим условима без обзира на тржиште, технологију, законодавство и друге силе према којима се организација мора прилагођавати. Управо лидерство мора да осети те промене и да људе наведе да се прилагоде. Као што је већ речено лидерство је способност да се утиче на друге људе како би они сарађивали и допринели остваривању циљева организације.

Утицање на следбенике је суштина лидерства.

Када се говори о неопходним стручностима које треба да поседује један менаџер и лидер, у први план се истичу три:

1. техничка (познавање струке),
2. интерперсонална (способност рада са људима), и
3. концепциона (способност пословног размишљања).

На матрици се могу посматрати две димензије: техничко лидерство које може бити добро и слабо, и интерперсонално лидерство које такође може бити добро и слабо. На основу тога се добијају четири типа лидера: импотентан лидер, политички играч, техничар и супериоран лидер.

²Влаховић С, Лидерство у савременим организацијама, ЦИД, Подгорица, 2008, стр.122

³ Живковић С, Развој лидерства у трансформацији организације, Факултет за трговину и банкарство "Јанићије и Даница Карић", Београд, стр. 69

		Техничко	
		Добро	Слабо
Интерперсонално	Добро	Супериоран лидер	Политички играч
	Слабо	Техничар	Импотентан лидер

Слика 1. Типови лидерства

Ако се на матрици посматрају две димензије средине (која може бити интерна и екстерна) и време (садашњост и будућност), добијају се четири битне улоге лидера.

		Екстерна средина		
Садашњост	Говорник предузећа	Постављач смера	Будућност	
	Усмеривач тима	Покретач промена		
		Интерна средина		

Слика 2. Улога лидера

Прави лидер се налази у средини јер он треба да балансира све ове активности. Лидер је постављач смера у коме треба да се креће организација, он је покретач промена и катализатора промена у организацији, он наступа као говорник у име предузећа у екстерној средини и он је усмеривач тима сарадника које опуномоћује за самостално одлучивање и предузимање акције.

Постоји већи број карактеристика лидера које се уважавају, али су четири ствари битне: поштење, гледање унапред, инспиратор и компетентност.

По природи ствари се очекује да генерални директор предузећа има лидерске способности. Аутори су, истражујући приступе, установили да сви генерални директори који су користили лидерски приступ променама, односно били агенти промена, воде рентабилна предузећа. Данас се сматра да се лидерске способности могу научити, лидерство може да постоји на свим нивоима разуђене организационе структуре савременог предузећа.

2.2. Особине лидера

"Боље је имати лава на челу војске састављене од зечева, него зеца на челу војске састављене од лавова."

Наполеон

Оно што добре лидере разликује од других, је што они поседују одређене квалитете које је тешко репродуковати, што им омогућава да остваре боље перформансе и резултате. Полазећи од самог значења речи лидер-вођа, треба напоменути да лидери нису особе које саме себе називају лидерима већ су то они које други добровољно следе. Лидери могу бити менаџери у организацијама, генерали у рату, политичари, председници држава итд. Свима њима заједничко је да имају следбенике, јер без следбеника нема ни лидера.

Лидер заправо користећи снагу личног примера, ненасилно намеће своје понашање као референтни образац понашања. Лидери изазивају процес, инспиришу жељеном визијом, омогућавају другима да делују, моделирају пут и охрабрују срце⁴.

Свим лидерима је заједничко да постављају реалне програме и циљеве, захтевају рад и дисциплину, поседују способност убеђивања, наглашавају значај међуљудских односа, очекују адекватну награду за уложени рад и труд. Као опште карактеристике лидера наводе:

- Самопоуздање засновано на реалности
- Поштење, интегритет и кредибилитет
- Доминантна личност- поседује способност да својом вољом утиче на друге
- Екстравертност
- Способност давања образложења и објашњења- он је директан када изражава своја мишљења, осећања и ставове, није ни агресиван ни пасиван
- Емоционална стабилност- способан је да контролише емоције у складу са ситуацијом
- Ентузијазам - запослени позитивно реагују на ентузијазам лидера и сматрају то наградом за конструктивно понашање
- Осећај за хумор
- Топлина која омогућава срдчане односе са људима
- Толерантност за фрустрацију
- Самосвесност и самообјективност.

Лидер мора бити поштен, поуздан и одговоран, доследан и одлучан и да оно што ради одговара његовим речима. Неопходно је да уме пажљиво да слуша потребе и предлоге својих запослених, а такође мора бити лојалан особама са којима сарађује како би и они били лојални њему.

Према Робинсону независно од стручности, особа мора да поседује одређене кључне особине како би се могла назвати лидером. Ове особине сажете су у реч ИМПУЛС.

- И-изглед
- М-манир
- П-поштење
- У-уважавање
- Л-личност
- С-стил и такт.

Чињеница је да не поседује сваки менаџер лидерске способности, зато што многи не поседују способност вођства. Лидери тумаче и артикулишу визију, баве се намерама, људима и учинком самог предузећа. Лидер и његови следбеници су кључни за успех предузетничког подухвата, тако да су карактеристике које би лидер требао имати: преданост и упорност,

⁴Живковић С, Развој лидерства у трансформацији организације, Факултет за трговину и банкарство "Јанићије и Даница Карић", Београд, стр. 82

способност вођења других, толеранција на ризик, спремност на рад у несигурном окружењу, креативност, прилагодљивост и самапоуздање.

Може се сматрати да се ефикасно лидерство ослања значајним својим делом на позитиван однос и осећања између лидера и следбеника који може бити остварен ефективним управљањем конфликтима, будући да су конфликти иманентни појму међуљудских односа уопште, па и међуљудским односима у организацији.

Постоји тесна повезаност између особина лидера и преговарања. Може се сматрати да су лидери који поседују кључне особине умногоме успешнији преговарачи, пре свега зато што је захваљујући особинама лидера, способност утицања на поступке других, већа.

Према истраживању једног од најзначајнијих аутора у области лидерства, беннису, постоје четири главне компетенције лидера:

- **Управљање значењем.** Лидер је лидер управо зато што му његови пратиоци дају легитимно право да уместо њих артикулише значења ствари, догађаја и појава у окружењу и да обликује акције које поводом тих појава треба предузети. Лидер одређује смисао и даје објашњења свега оног што се дешава у организацији и око ње, из чега проистиче и његов примаран утицај на понашање свих чланова организације, али и организације као целине. То значи да лидер има интерпретативну моћ која се стиче кроз процес интерпретације реалности.
- **Управљање пажњом.** Да би могли да дођу у ситуацију да интерпретирају реалност за своје пратиоце, лидери морају привући њихову пажњу на себе, карактерним цртама као што су нпр. изразита амбиција, мотивација и сл. Уколико лидер нема способности да интерпретира реалност на убедљив начин, та пажња ће брзо нестати.
- **Управљање поверењем.** Врло значајан елемент лидерства јесте поверење, као један од кључних састојака процеса лидерства и односа лидер - следбеник. Стога је изузетно битно да лидер има изражене карактеристике доследности и поузданости.
- **Управљање собом.** Лидери по правилу имају и веома прецизну и тачну слику о себи и својим способностима. Да би успешно управљао другима, потребно је да буде свестан својих могућности, способности и особина онакве какве јесу, а не какве би он желео да буду.

Лестер Бител истиче пет снажних сила које у већој или мањој мери утичу на жеље појединаца да постану лидери. Код различитих људи утицај тих пет сила је различит, али једна или више њих у директној је повезаности са успехом лидера у предузећима. Те покретачке снаге Бител је дефинисао на следећи начин⁵:

- Жеља за остваривањем
- Жеља за моћи и влашћу
- Жеља за богатством и друштвеним статусом
- Жеља за професионалним постизањем
- Потреба за задовољством и испуњењем

На питање како овладати вештином лидера Хауард Хас и Боб Вотерман износе мишљење да не постоји лидер који је потпуно савладао лидерске вештине. У пословном контексту лидери себе стално и поново дефинишу и развијају се, при чему све боље сагледавају сопствене квалитете и стичу сапоуздање које ће им помоћи да дођу и до нове дефиниције компаније. Бити лидер значи овладати врхунском пословном вештином која ће донети материјалну сатисфакцију. Лидер је визионар чији креативни потенцијал може да се носи са питањима и изазовима који долазе. Према мишљењу поменутих аутора креативност лидера огледа се у следећем⁶:

⁵Живковић С, Развој лидерства у трансформацији организације, Факултет за трговину и банкарство "Јанићије и Даница Карић", Београд, стр. 82

⁶Northouse, Peter G, Liderstvo teorija I praksa, Data Status, Beograd, 2007, str.31

- **Техничко знање** - сваки будући лидер мора да покаже да савршено познаје бар један део пословања компаније.
- **Познавање људи** - две особине су изузетно важне за лидера: комуникативност и способност да слуша. Ни једна трансформација није могућа ако односи са људима нису беспрекорни и доследни.
- **Учесник - посматрач** - ако схватимо концепт у коме функционишемо, наша пројекција будућности биће рационалнија и реалнија. То је управо оно на шта се своди вештина лидера да креира визију и ствара вредности.
- **Вештина процене** - искушења стварног живота су учионица у којој се учи лидерска вештина. Лидери се уче на сопственим грешкама, у ствари целог живота не престају да уче.
- **Карактер** - оно што лидер каже, лидер мора и да уради.
- **Оптимизам** - лидери имају наду. Они верују другима и други верују њима. Свесни су да међусобно поверење представља емотивно везивно ткиво компаније као целине.
- **Равнотежа** - самопоуздање, техничко знање, вештина процене, карактер, оптимизам и поверење - све су то особине које су од виталног значаја за лидера. Међутим, свака жеија и свака потреба мора бити контролисана, тако да се постигне равнотежа и не допусти да једна оријентација угрози другу.
- **Поклоник промене** - лидери су спремни да прихвате ризик и верују у промену - зато промену чине лакшом и безболнијом.

Лидерство комбинује таленат са способношћу утицаја на друге појединце, групе и организације. Као и менаџмент лидерство је способност да послове обављају други људи, с тим што се разлика види у томе, што људи деле исте вредности и размишљања о примени стратегије и начину на који она треба да се обави. Лидери креирају нове идеје, приступе и методе и имају таленат да се од просечног предузећа добију натпросечни резултати.

Сваки менаџер нема лидерске способности, односно чињеница је да посао менаџера захтева способност вођства, али и то да менаџери не морају бити и вође. Лидери су преокупирани визијом, намерама, људима и ефективноћу предузећа. Менаџери су приокупирани ефикасношћу - како да се постојећи задатак што боље обави. Задатак лидера је да одржава групу док их води у исправном смеру. Суштина лидерства је утицај на следбенике.

Лидери знају да мотивишу људе тако да они у свом послу пружају више него што се то уобичајено очекује. Они подижу свест запослених о новим производима и услугама и инспиришу их да се уздигну изнад индивидуалних интереса и раде у корист својих сектора (служби, одељења) и организација. Лидери су често непредвидиви јер креирају атмосферу и лансирају визионарске идеје које просто „носе“ њихове сараднике и подстичу их на врхунска прегалаштва. Све то је везано за емоције и уверења да је реализовање визионарских идеја могуће и да ће донети више благодети њима и њиховим организацијама.

Руковођење је процес који укључује вођу и све запослене којима треба омогућити да учествују у креирању циљева и да схвате да су значајни у њиховом остваривању, из чега проистиче да је руковођење колективна активност, која је вођена заједничком идејом или визијом.

Свака група људи која се бави неком делатношћу има на свом челу особу која је у стању да том групом руководи. Ова способност се састоји од најмање четири компоненте:

- Прва компонента руковођења је моћ - способност да се ефикасно користи положај на одговоран начин,
- Друга компонента руковођења је фундаментално разумевање људске природе - способност за увиђање различитих мотивационих снага код људи у различито време и у различитим ситуацијама,
- Трећа компонента руковођења је ретка способност да инспирише запослене, да у послу максимално уложи све своје могућности - способности да инспиришу за рад и
- Четврта компонента руковођења је стил вође или руководиоца и клима коју он успостављања у радној средини - способност да на послу развије мотивишућу климу.

Скоро свака од функција које се обављају у једној организацији могу се максимално побољшати по питању оних који их обављају и по питању укупне продуктивности предузећа, уколико менаџери испуне очекивања својих запослених која се тичу новца, статуса, моћи или задовољства обављеним послом.

Моћ је компонента руковођења - то је способност прикупљања људских, информационих или материјалних ресурса да се нешто уради. Постоје различите врсте моћи, укључујући моћ која је прописана положајем особе у организацији и моћ која је резултат личних атрибута. Фидлеров модел најмање жељеног сарадника је био први приступ непредвидјености у разумевању руковођења. Овај модел тврди да ефективност зависи од два фактора: личног стила лидера и степена погодности ситуације.

Модел повезаности циљева разматра како четири аспекта руководећег понашања утичу на сатисфакцију и мотивацију подређених. Четири руководећа понашања су оно које даје подршку, директивно, партиципативно и руковођење оријентисано ка реализацији.

Табела 1. Опис особина лидера

Особине које имају лидери	Опис
Мотивација	Висока жеља за успехом, амбиција, иницијатива, енергија
Част и морални интегритет	Поузданост и поверење
Самопоштовање	Веровање у сопствене вредности
Когнитивне способности	Способност да се прихвати, преради, интерпретира велика количина информација
Креативност	Оригиналност
Жеља за вођством	Воља да се постане лидер
Флексибилност	Способност адаптирања различитим пратиоцима и ситуацији

Приступ особина лидера, током времена је еволуирао у приступ вештина и способности који као основне вештине лидера види:

- **Управљање значењем** (лидер је лидер зато што интерпретира реалност која окружује њега и његове следбенике, што и јесте основна функција лидера.)
- **Управљање пажњом** (лидери морају привући пажњу својих следбеника, као предуслов за управљање значењем, односно интерпретирање реалности за своје следбенике.)
- **Управљање поверењем** (лидери морају бити поуздани како би следбеници имали поверења у њега).
- **Управљање собом** (лидери морају да поседују јасну слику о себи и својим способностима).

Међутим, најчешће се за опис вештина и способности менаџера користи приступ Хетена и Камерона, који су идентификовали 10 вештина лидера:⁷

- Вербална комуникација
- Управљање временом и стресом
- Доношење индивидуалних одлука
- Препознавање, дефинисање и решавање проблема
- Мотивисање и утицање на друге
- Делегирање
- Постављање циљева и артикулација визије
- Самосвест
- Изградња тима
- Управљање конфликтима

⁷ www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe

Лидер је лице спремно да преузме ризик управљања предузећем који се темељи на иновацијама и перманентном развоју.

Анри Фајол, је дефинишући менаџмент као предвиђање, планирање, командовање, координирање и контролу у процесу достизања компанијских циљева, утврдио шест кључних предузетничких (лидерских) активности:

- техничке активности (производња),
- комерцијалне активности (купопродаја),
- финансијске активности (капитал),
- обезбеђење (чување имовине),
- рачуноводствене активности (финансијске информације),
- менаџерске активности (планирање и организовање).

Фајол сматра да је првих пет активности међузависно и да су егzekутивног карактера. Планирање и организовање треба да буде потпуно независно од претходних пет активности⁸.

Лидер и његови следбеници су кључни за успех предузетничког подухвата, тако да су карактеристике које би лидер требао имати:

- преданост и упорност,
- способност вођења других,
- опседнутост приликом,
- толеранција на ризик,
- спремност на рад у несигурном окружењу,
- креативност,
- прилагодљивост и самопоузданост,
- мотивација за извршношћу.

Када се говори о карактеристикама успешних лидера, незаобилазни су ставови Питера Дракера. Дракер истиче да лидерске способности, „које чине одређена структура, стил, вештине и интереси“, иако веома битне, јесу потребан али, истовремено не и довољан (пред)услов њихове ефикасности. Према Дракеру, ефикасни лидери нису проповедници, већ особе које раде на сасвим одређени начин што укључује понашање које треба да има следеће карактеристике:

- Они не почињу питањем: „**шта ја желим**“?. Они почињу питањем: „**шта треба урадити**?“
- Они су веома толерантни због различитости људи и не сматрају да они требају бити њихова копија. Њима се ретко дешава да питају: „**личим ли или не личим овој особи**?“.
- Они се не боје снаге својих колега. Они их глорификују. На један или други начин, они се потчињавају „**тесту огледала**“ - то је зато да буду сигурни да личност коју виде ујутру у огледалу да је личност коју су они желели да буде: поштована и са поверењем

Карактер је центри део и основни стуб лидера. Све почива на њему и произилази из њега, и лидер треба да:

- Доноси одлуке размишљајући у корист организације, а да користити своје личне ставове како би утицао на одлуке,
- Да испуњава дате обавезе и обећања,
- Да стално ради на себи, да учи и да се усавршава,
- Да је увек отворен за феедбацк,
- Да је свима доступан,
- Да сваког сарадника третира истим маниром,
- Да не прави разлику између људи на различитим нивоима у организацији,
- Да верује људима и да увек очекује добре намере од њих,

⁸Божинов Јовановић М., Интеркултурални менаџмент, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2003

- Да ради тимски,
- Да не буде арогантан,
- Да буде постојан према препрекама, и
- Да буде еластичан према променама.

Персонални капацитет су знања и вештине које лидер треба да поседује:

- Техничка знања,
- Знања о производима/услугама,
- Вештине анализе и решавања проблема,
- Професионалне вештине,
- Иновативно знање,
- Иницијатива, и
- Ефективна употреба информација.

Веома важна карика у моделу су начини како се лидери фокусирају на резултат:

- Одређују растегљиве циљеве за своје људе,
- Преузимају личну одговорност за резултате тима,
- Дају константан фидбек и понашају са као тренери у раду са својим људима,
- Циљевима које додељују тиму дају ореол узвишености,
- Понашају се као спонзори сваке иницијативе или акције,
- Иницирају нове програме, пројекте, процесе, технологије, нове односе с купцима,
- Фокусирају се на организационе циљеве и старају са да буду преведени у појединачне акције,
- Оперишу са брзином и интензитетом и дају ритам тиму,
- Шампиони су у релацијама с потрошачима, и
- Балансирају дугорочне и краткорочне резултате.

Интерперсоналне вештине, међуљудски односи су оно што лидеру даје велику предност у раду са људима. Ту налазимо:

- комуницирају снажно и плодно,
- Инспиришу друге да достигну високе перформансе,
- Граде позитивне односе са другима,
- Развијају вештине и унапређују таленат сарадника,
- Раде у атмосфери заједништва са осталима,
- Ефективани су чланови тима,
- Препознају и награђују доприносе других,
- Отворени су према новим идејама,
- Позитивно примају и одговарају на феедбацк,
- Ефективно разрешују конфликте у организацији,
- Позитивно утичу и на претпостављене, и на колеге, и на потчињене
- Изграђују самопоштовање других, и
- Уче друге.

Лидер, водећи организационе промене, има следеће компетенције:

- Има способност да буде шампион промена у организацији,
- Води програме и пројекте уз подршку и сарадњу других,
- Ефективни је промотер програма промена,
- Има стратешку перспективу,
- Зна да уклопи свој рад у пословну стратегију,
- Преводи визију организације у изазовне циљеве и задатке за друге,
- Има дугорочну визију, а ипак проналази баланс између ње и краткорочних циљева,
- Повезује спољашни свет са интересним групама у организацији,

- Репрезентује рад свог тима унутар и изван организације, и
- Помаже људима да схвате да је сусретање потреба потрошача мисија и циљ организације.

Лидери долазе у свим облицима и величинама, али сви они се састоје из следећих састојака⁹:

Први базични састојак лидерства је визионарска водиља. Лидер мора да има кристално јасну представу куда води.

Други базични састојак лидерства је пасија. Пасија за животом, пасија за професијом, пасија за акцијом, пасија за визијом. Лидер који комуницира са пасијом улива наду и инспирише следбенике.

Трећи базични састојак лидерства је интегритет. Постоје три есенцијална састојка интегритета: самоспознаја, отвореност и сазрелост. "спознај себе" је писало још на пророчишту у делфију, у старој грчкој.

Четврти базични састојак је поверење. Поверење настаје као квалитетан производ његове сарадње са сарадницима. Исказивање поверења од стране следбеника је као "шлаг" без кога "торта лидерства" није готова, није слатка, није савршена.

Пети базични састојак лидерства је радозналост, знатижеља. Лидер увек поставља питања и жели да научи све што може да зна.

Шести базични састојак лидерства је одважност. Лидер воли да експериментише и не плаши се пораза. Напротив, он учи из пораза и претвара своје грешке у предности.

Уметност лидерства лежи у ослобађању људи да раде оно што се од њих захтева на ефектан и најхуманији могући начин. Три кључна елемента ове уметности су:

- Овладавање променама,
- Смањење конфликта и
- Достизање максималних потенцијала.

2.2.1. *Стилови лидерства*

Организациони циљеви се могу реализовати на више начина. Различити лидери користе различите методе да остваре исте ефекте. На основу начина на који се успоставља ауторитет и доносе одлуке, лидерство се може поделити на више стилова.

У класичној теорији лидерства Хоторн и Ајова студије познате су као зачетници научног приступа лидерству. Ове студије су испитивале утицај три стила вођства на понашање и перформансе, и то¹⁰:

- Аутократско
- Демократско и
- Либерално (laissez faire).

Аутократско лидерство - одликује се тиме што менаџер или лидер самостално доноси одлуке. Код овог стила лидерства једна особа се појављује као апсолутни вођа. То је диктаторски тип лидера, он има монопол над информацијама и све комуникације иду преко њега. Аутократски лидер нема поверења у подређене, користи принуду као средство за обликовање понашања запослених, утицај на подређене остварује користећи формални ауторитет, тј. Позицију. Овај тип лидера одликује нефлексибилност. Аутократско лидерство се примењује у малим предузећима, у којима оснивач и власник сам креира стратегију и обликује културу предузећа. Овај тип лидерства карактерише ниска мотивација и отуђење запослених. Са растом и развојем предузећа овакав стил вођства захтева трансформацију у неку адекватнију форму.

У оквиру аутократског лидерства могуће је препознати две подврсте:

⁹Bennis Warren G., On becoming a leader: The leadership classic – Updated and expanded, Perseus publishing, USA, 2003, pg.31

¹⁰Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б., Организација, Економски факултет, Београд, 2003, стр.301

- **Харизматско лидерство**- ослања се на личне особине које га чине различитим од осталих
- **Патерналистичко лидерство**- своју моћ гради на основу визије предузећа и запослених као својој породици.

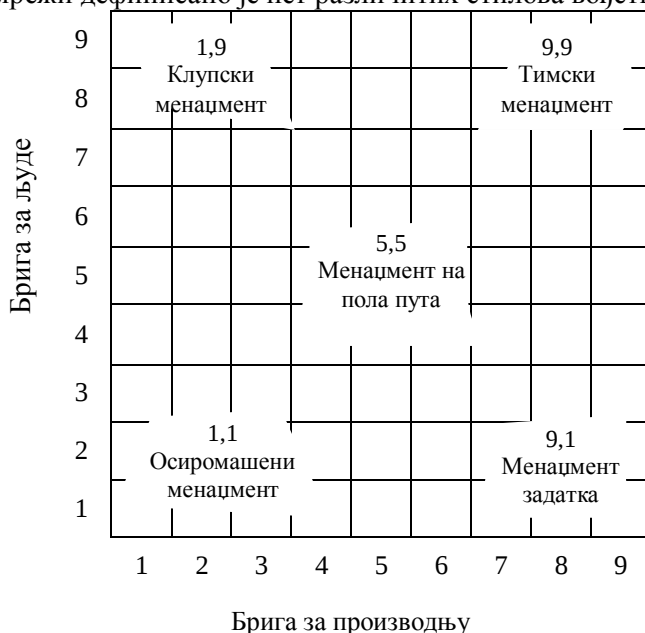
Демократски стил лидерства - овај стил лидерства се одликује већом укљученошћу подређених у одлучивање и већим поверењем у подређене. Овакав лидер делегира своја овлашћења сарадницима, подстиче их у обављању посла и мотивише да доносе одлуке. Сматра да је двосмерна комуникација у организацији пожељна и неопходна.

Он слуша и уважава мишљења, примедбе и сугестије сарадника. Одликују га информисаност, образовање, технике, знања и вештине. Одлучивање у организацији које примењују демократски стил лидерства је децентрализовано. Демократско лидерство обезбеђује партиципацију запослених, решавање проблема тамо где су настали, прикупљање идеја од запослених, флексибилност организације и боље економске и организационе перформансе. Карактеристично је за средња и велика предузећа. Запослени су мотивисани за обављање свог посла и остварују изнад просечне резултате.

Либерални стил лидерства- одликује се пуном укљученошћу свих запослених и они се осећају потпуно слободним да дискутују о свим питањима. Овакав стил лидерства се примењује како у малим, тако и у великим предузећима које карактеришу тимска структура и радне групе, односно у којима се обављају комплексни задаци и који подразумева високо образоване кадрове. Такав тип организације је веома флексибилан, не трпи ограничења, тврда правила и процедуре. Код овог стила лидер је лидер само формално, на папиру, а то може у неким случајевима проузроковати дезорганизацију и недисциплину.

На закључцима Охајо студија базира се концепт "**Менаџерске мреже**". Мрежа има две димензије: брига за људе и брига за производњу. Са напредовањем на хоризонталној оси, где је представљена брига за производњу, лидери показују да су оријентисани на задатак, док напредовањем на вертикалној оси, где је представљена брига за људе, лидери показују да поседују већи степен бриге за људство.

У менаџерској мрежи дефинисано је пет различитих стилова вођства:



Слика 3. Менаџерска мрежа

1.1 Осиромашени менаџмент се карактерише изузетно ниском заинтересованошћу лидера за људе и за производњу. Овај стил указује на низак ниво предузимљивости и оскудне способности оваког лидера.

1.9 Клупски менаџмент је карактеристичан за лидере који су мало заинтересовани за производњу, док велику пажњу поклањају запосленима. Овај стил се такође не препоручује лидерима јер се сматра својеврсном манипулацијом људима у организацији.

9.1 Менаџмент задатка одликује лидере који су заинтересовани за све у вези производног процеса, са мало или нимало интересовања за мотиве и потребе запослених. Овај стил има све особине аутократског вођства.

5.5 Менаџмент на пола пута карактерише лидере који имају уравнотежен осећај за људе и за производњу. Овакви лидери, којих има највише у стварном животу, не постављају циљеве амбициозно, а према подређенима имају благонаклоно аутократски став.

9.9 Тимски менаџер је најнефективнији, јер су лидери подједнако високо заинтересовани и за људе и за послове. Ово је позиција којој треба да се тежи, а само одабрани одлични лидери могу да је достигну.

Међу бројним савременим теоријама и моделима лидерства најпознатији је приступ групне динамике који се темељи на ставу да је организација састављена од организованих група и где је акценат на појединцима који имају велики утицај на своје организације, њиховом понашању итд. Према овом моделу, лидере можемо поделити на¹¹:

- Трансакционе
- Трансформационе.

Трансакционо лидерство - одликује се тиме да менаџери одређују радне задатке подређенима како би се остварили организациони циљеви. Они представљају апсолутни ауторитет, врше координацију и контролу, а поред тога обављају и мотивациону функцију како би се запослени мотивисали за испуњење циљева организације. Радни задаци се обављају рутински и уредно. Трансакционо лидерство се везује за радно окружење које не карактеришу крупне промене које захтевају значајну трансформацију организације, већ мање промене које се односе на блага прилагођавања.

Трансформационо лидерство појављује се 80-тих година прошлог века са великим таласом организационих трансформација познатих компанија. Показало се да такве промене може извести посебан сој лидера, лидера који имају визију и енергију да инспиришу своје следбенике. Они редифинишу стварност, померају границе могућег и снагом своје личности покрећу следбенике да прихватају, али и да креирају иновације. То су трансформациони лидери, а карактеристике тих лидера су:

- Препознају се као заступници промена
- Одважни су
- Имају поверења у људе
- Руководе се вредностима
- Уче док су живи
- Способни су да се ухвате у коштац са сложеностима, нејасноћама и несигурношћу
- Визионари су

Фидлеров модел лидерства припада контингентном приступу, према коме су различити стилови вођства различито ефикасни у различитим ситуацијама. Овај модел је изграђен на бази односа између стила вођства и повољности ситуације, односно степена у којем лидер може да контролише, или утиче на одређена понашања. Фидлер је развио технику којом се може мерити стил вођства. Она се базира на мерењу ставова лидера групе о члановима групе са којима су најлошије сарађивали. Мерење ставова омогућено је применом ЛПЦ скале (leastpreferred co-worker). У посебним упитницима менаџери су описивали своје ставове према особи са којом су имали најлошију сарадњу. Даље, ти ставови су се рангирани на скали која чини ЛПЦ рејтинг. Лидер са ниским ЛПЦ рејтингом је оријентисан ка задацима, док је лидер са високим коефицијентом ЛПЦ оријентисан ка људима, односно изградњи што бољих међуљудских односа.

¹¹Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б., Организација, Економски факултет, Београд, 2003, стр.308

Херси-Блانشаров ситуациони модел - Херси и Бланшар су развили тродимензионални модел лидерства, где су у анализу, поред односа према задацима и људима увели и нову ситуациону варијаблу - зрелост следбеника.

Ниво зрелости се одређује на основу три критеријума: степен мотивације за постигнућа, спремност да се преузме одговорност и степен образовања и искуства. На основу степена зрелости формулисана су четири стила вођства:

- **Причајући стил** - најбољи је за следбенике ниског нивоа зрелости. Они нису спремни да преузму одговорност и њих треба детаљно усмеравати како би адекватно извршавали своје задатке.
- **Продајни стил** - најбоље је применити у случају ниске до умерене зрелости следбеника. Ови следбеници који су спремни за преузимање одговорности, али нису довољно способни.
- **Партиципативни стил** - примењује се у случајевима умерене до високе зрелости следбеника. Следбеници су способни, али неспремни за преузимање одговорности.
- **Делегирајући стил** - најбољи је за следбенике високе зрелости. Он допушта следбеницима висок степен слободе и могућност да сами преузму одговорност.

Модел „пут- циљ” - у анализи стила лидерства полази се од очекивања и мотивације запослених. Према овом моделу, запослени очекују да постигну високе резултате и награде, а задатак менаџера је да им помогну да постигну циљ.

Модел „пут-циљ” разликује стилове менаџера према њиховој способности да уоче разлике међу запосленима и да на тим разликама граде адекватне системе награђивања, према појединачним доприносима. На основу ових критеријума диференцирају се четири облика понашања менаџера, а то су:

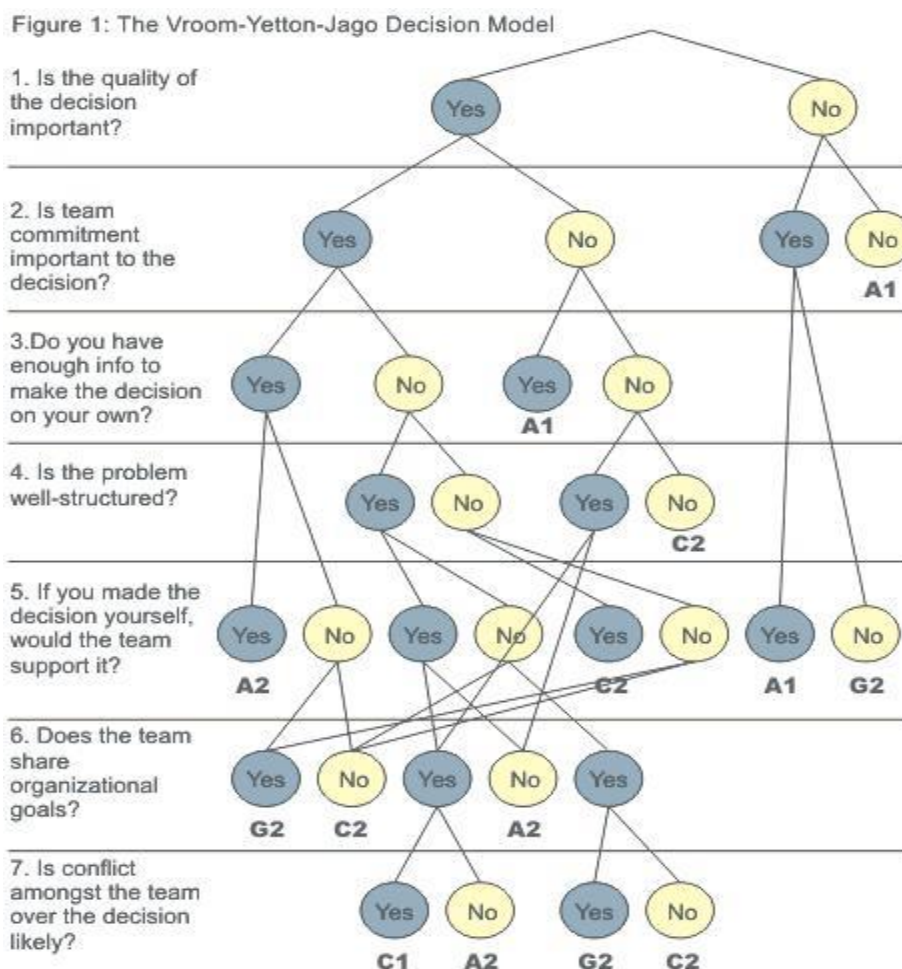
- **Директивно понашање** - оствариће позитиван утицај на подређене када је задатак комплексан, а негативан када је задатак јасан.
- **Подржавајуће понашање** - доприноси већем задовољству запослених који раде на монотоним, односно стресним пословима.
- **Понашање оријентисано ка достигнућима** - има за циљ да инспирише запослене на веће залагање и прихватање изазова.
- **Партиципативно понашање** - подразумева висок степен укључености подређених у процес одлучивања. Подређени су добро информисани и њихов однос са лидером карактерише поверење.

Врум - Јетонов модел или нормативни модел вођства настоји да објасни како лидери треба да реагују или какву одлуку треба да донесу у датој ситуацији. Они су креирали "стабло одлучивања". Модел садржи 5 стилова вођства, 7 ситуационих димензија, 14 типова проблема и 7 правила одлучивања.

Врум и Јетон су идентификовали седам могућих ситуација, односно обележја проблема, који постављају одређене захтеве пред лидере који се са тим проблемима, мање-више, свакодневно суочавају. У моделу, ови захтеви су формулисани у облику питања, са предвиђеним одговорима да и не, а поређани су у низу од А до Г:

- А. Да ли проблем захтева квалитетно решење?
- В. Да ли имам довољно информација да донесем одлуку?
- С. Да ли је проблем структуриран?
- Д. Да ли је прихваћеност одлуке од стране подређених критична за њену успешну примену?
- Е. Ако сам донесем одлуку, да ли је извесно да ће она бити прихваћена од стране мојих подређених?
- Ф. Да ли подређени прихватају (деле) организационе циљеве који се остварују решавањем овог проблема?
- Г. Да ли је вероватан конфликт између подређених у преферираној солуцији (солуцијама)?

Овај однос питања и одговора треба да омогући постављање дијагнозе ситуације у којој се лидер налази, а затим да му омогући избор једног од пет стилова вођства, од којих су два стила аутократско одлучивање (A1, A2), два стила имају обележја консултативног одлучивања (C1, C2), и један стил има одлике групног одлучивања (G2):



Слика 4. Врум Јетонов модел

(Извор: <http://talentmanagement4.blogspot.com/2011/06/decision-making-process.html>)

A1- Означава ситуацију када лидер сам решава проблем и сам доноси одлуку, ослањајући се на расположиве информације у датом тренутку.

A2 - Лидер обезбеђује неопходне информације од својих подређених, а затим сам решава проблем и доноси одлуку. Улога подређених се огледа искључиво у прикупљању информација.

C1 - Означава укљученост подређених путем консултовања. Лидер консултује подређене али сам доноси одлуку, која може, али не мора одразити ставове и мишљење подређених.

C2 - Лидер окупља подређене у групу која расправља о проблему и формира мишљење групе, које предочава лидеру. Након консултовања, лидер доноси одлуку.

G2 - Реч је о начину одлучивања у којем лидер и група заједно дискутују проблем и доносе одлуку. Заједнички креирају и оцењују алтернативе и примењују консензус у избору решења.

2.3. Компетенције лидера

Лидерске компетенције се по Доналду Кларку деле у три групе: базичне компетенције, компетенције руковођења и професионалне компетенције. Оне се могу третирати као пирамида лидерства. Све заједно формирају корпус захтева за успешног лидера.

Базичне компетенције односе се на личне вештине и знања која су неопходна на свим нивоима лидерства и представљају предуслов да неко уопште постане лидер. То су:

Комуникативност - јасно изражава себе и у индивидуалним и групним контактима, писмено и усмено; своје идеје саопштава јасно на начин који подстиче укључивање свих чланова тима; активно слуша друге;

Тимски рад - уме да подстакне чланове тима; уме да делегира доношење одлука члановима тима који имају капацитет да их доносе; организује ресурсе на начин који омогућава најефикасније обављање задатака; креира ситуације које омогућавају постизање циљева који су изнад очекиваних;

Креативно решавање проблема - препознаје и прикупља информације које су релевантне за проблем који се решава; подстиче чланове тима на брејнсторминг да би се креирало што више разноврсних избора; бира најбољи смер деловања да би пронашао све алтернативе и онда доноси логичне закључке;

Интерперсоналне вештине - према сарадницима се односи са поштовањем, поверењем и уважавањем; добро сарађује са другима, узимајући у обзир потребе и осећања сваког појединца; промовише продуктивност и успешност тако што вреднује сваког појединца и индивидуални допринос;

Добри односи са сарадницима /корисницима- успешно сарађује и са спољашњим и са унутрашњим сарадницима/корисницима; користи повратне информације од сарадника/корисника да би донео важне одлуке;

Ослањање на себе- поставља циљеве, временске оквири, дефинише задатке и активности уз мало или нимало помоћи од надређених (ослања се на унутрашњу мотивацију, а не на спољашњу); има проактиван приступ, не чека да му се каже шта треба да ради; окупља тим и подстиче га да ради у оквиру јасно дефинисаних временских оквири и задатака;

Флексибилност - спреман је да се мења да би задовољио потребе тима/организације; доводи у питање постављене норме, доноси тешке али исправне одлуке; адаптира се на стресне ситуације;

Гради адекватне односе- повезује се са сарадницима, вршњацима, колегама и гради мрежу подршке; гради конструктивне и подржавајуће односе;

Професионализам- даје пример; континуирано се стручно усавршава и у току је са актуелним збивањима у струци; доприноси развоју струке и промовише је активно учествујући у животу и раду шире заједнице;

Финансије - рационално се опходи према ресурсима; стално проналази начине за што ефикасније пословање.

Компетенције руковођења неопходне су да би особа била у стању да руководи тимом/организацијом на начин који демонстрира разлику између "шефа/газде" и лидера. Ове компетенције чине зидове и унутрашњост пирамиде и без њих лидер је "ветропир" или "празноглави шеф".

Лидер треба да има следеће компетенције руковођења:

- **Да показује лидерске способности** - показује особине које подстичу људе да их са задовољством следе; улива поверење; подстиче морал у тиму/организацији када дођу "тешка времена";
- **Поседује визију** - улаже напоре да се повећа продуктивност у областима у којима је то неопходно; креира и дефинише циљеве и визију; постиже оданост организацији/тиму тако што придобија чланове за постављене циљеве и процес који се одвија; подстиче промене прихватајући их - спречава повратак на претходно стање;
- **Формира тим и руководи њиме** - развија високоефикасне тимове негујући тимски дух;
- **Брзо преводи тим из фаза таласања и нормирања у фазу функционисања;**
- **Брзо и тачно процењује ситуације** - преузима одговорност и вођство када то ситуација
- **Захтева** - омогућава да се праве "ствари" десе у "право" време;
- **Подстиче решавање конфликта**- ефикасно се носи са неслагањима и сукобима; фокусира се на решавање проблема, не бави се истраживањем и оптуживањем; флексибилан је у изналажењу решења за проблеме, сукобе и конфликте;
- **Управља пројектима** - прати критична места у пројекту и стара се да све буде завршено на време; успоставља процедуре да би се остварили општи и посебни циљеви; евалуира процедуре и резултате рада у циљу унапређивања актуелних и будућих пројеката;
- **Имплементира стратегијеза укључивање чланова тима/запослених** - код чланова тима развија осећање одговорности тако што их укључује у процес доношења одлука;
- **Омогућава члановима тима да постижу успех** истовремено водећи рачуна о успешности тима/организације; развија процесе који чланове тима подстичу да се укључе у постизање циљева организације; оснажује чланове тима дајући им овлашћења да самостално, на најефикаснији начин и на време обаве посао;
- **Тренира и усмерава сараднике и подређене** - свестан је да се учење одвија у сваком тренутку и свакој ситуацији - грешке третира као прилику за учење; ради на развијању будућих лидера као ментор; обезбеђује повратну информацију
- **Људима са којима ради, подстиче њихове амбиције** и тежи да свако развије своје потенцијале.

Професионалне компетенције јесу знања и вештине потребне за контролу система и процеса којима лидер управља. Оне су материјал који повезује делове пирамиде у целину. Сваки тим/организација захтева различити сет професионалних компетенција од лидера. Лако лидери не морају бити експерти у области којом управљају, неопходно је да имају основна знања и базично разумевање процеса и система којима управљају.

Професионалне компетенције јесу:

Пословна тачност - реагује позитивно на кључне промене у домену који утиче на рад тима/организације; уме да процени важност проблема којима се тим/организација бави у ширем друштвеном и пословном контексту; руководи процесом унапређења програма у свим доменима над којима има контролу;

Техничка компетенција - разуме правила, кодексе и етику посла којим се бави и придржава их се; завршава задатке у складу са постављеним стандардима.

2.4. Лидер и менаџер

Да бисмо дефинисали лидере и објаснили њихову улогу у процесу преговарања, најпре треба направити дистинкцију између менаџера и лидера. Заједничка особина и једних и других јесте да су обоје подједнако важни за једну организацију или компанију и имају заједнички циљ, а то је њен успех. Међутим, оно по чему се разликују, су њихови задаци. Менаџмент заправо представља процес доделе задатака и задужења, у циљу ефективног пословања кроз побољшање рада запослених у различитим секторима, док лидери уводе промене и стварају визију због које их људи прате. Лидер утиче на запослене како би они прихватили промене и будућност организације видели као своју личну будућност, док менаџер мотивише запослене да би се промене реализовале.

Извесно је да су организацијама да би биле успешне и конкурентне на турбулентном тржишту потребни и једни и други. Кроз њихову сарадњу ствара се позитивна пословна клима која води до успеха, јер захваљујући менаџерима запослени тачно знају шта треба да раде и имају тачно одређене задатке, док захваљујући лидеру имају одређен пут којим иду.

Неопходност лидерства је у динамичком развоју данашњег људског друштва, лидерство и промене су синоними. Менаџмент је повезан са ефикасношћу, а лидерство са ефективношћу и променама. Менаџер има формални ауторитет који произилази из позиције, а лидер неформални који испољава кроз харизму и утицај.

Менаџер у фирми представља особу која настоји да одржи контролу над запосленима и пословањем, кроз доношење планова и њихово спровођење, доношење одлука и решавање текућих пословних проблема. Менаџер је усмерен на унутрашње окружење, краткорочне циљеве, структуру и процесе, откривање препрека, минимизирање ризика, реализацију мисије, мотивацију запослених, и настоји да одржи контролу у раду сектора.

Улога лидера јесте да за разлику од менаџера уводи и води промене, води рачуна о сарадницима, и ствара визију будућности организације. Лидер је усмерен на спољашње окружење, дугорочне циљеве, откривање повољних прилика, прихватање ризика, увођење промена, развој следбеника, развијање снажних међуљудких односа. Он поседује политичке вештине, промовише вредности фирме и гради јединство. Сви су лидери менаџери, али нису сви менаџери лидери.



Слика 5. Разлика између улоге лидера и менаџера

Менаџер обавља све подпроцесе менаџмента: планирање, организовање, кадровање, вођење и контролу. Његова улога се огледа, пре свега, у планирању циљева и акција, организовању и вођењу људи ка њиховом извршењу, као и у контроли извршења. Лидер се бави само вођењем људи и њиховим усмеравањем и мотивисањем да га следе у остварењу будућних циљева и стратегијских визија предузећа.

Менаџер не мора да буде лидер, а исто тако, лидер не мора да буде менаџер. Менаџери имају формална овлашћења на основу којих делују, док лидери то не морају да имају. Они могу да имају неформалну моћ која им омогућава улогу лидера. Менаџер, значи, има званично додељену функцију, званичан положај у организацији, који му омогућава да обавља своје

менаџерске задатке. Менаџер мора да буде успешан у обављању послова за које је задужен, али не мора да буде успешан у утицају на друге људе да га следе и слушају¹².

Лидер не мора да има званичну функцију или положај у организацији, али ипак може да убеди друге људе да га следе и слушају. Он има посебну способност, посебну моћ или ауторитет, који му омогућава да убеди и мотивише људе да га следе и раде оно што им он каже. За свако предузеће, односно за сваку организацију, веома је битно да има менаџере с особинама лидера, односно - лидере на менаџерским пословима. То значи да постоји и менаџер који је лидер, и он са званичне менаџерске позиције у организацији лидерски води људе ка остварењу промена и стратешких визија предузећа. За успешан развој сваке организације најзначајнији су менаџери с лидерским карактеристикама. Јер, само менаџери лидери могу да воде добре и успешне организације и да остваре стратешке визије предузећа¹³.

Ако желимо да, укратко, наведемо главне разлике између менаџера и лидера, онда је, најпре, потребно нагласити да је менаџер човек који уме да се добро прилагоди различитим ситуацијама и условима у предузећу, док је лидер човек који, пре свега, тежи иновацијама и помоћу њих покушава да доведе предузеће на пут напретка. Менаџер тежи да оствари стабилне услове пословања и, на тој основи, ефикасније резултате, док лидер тежи искључиво увођењу промена које доносе бољи положај у будућности и ефикасније резултате.

Свој приступ вођењу менаџер базира на рационалном приступу планирању и контроли послова и задатака, ради остварења позитивних резултата пословања, док лидер ствара своју сопствену визију будућег места и пословања предузећа, и усмерава и води људе ка остварењу те визије. Менаџер се труди да у остварењу својих менаџерских функција иде познатим путевима, и да што мање ризикује. Лидер свесно улази у ризик, јер само тако може да оствари будуће циљеве и стратегије које је предвидео и дефинисао. Ризик је део свакодневног пословања и понашања лидера, и пратилац будућих акција и догађаја према којима он стреми.



МЕНАЏМЕНТ

- Ствара ред о конзистентност
- Планирање и буџетирање
- Организација и запошљавање
- Контрола и решавање проблема



ЛИДЕРСТВО

- Ствара промене и кретања
- Усмеравање
- Распоређивање људи
- Мотивисање и инспирација

Слика 6. Разлика између менаџера и лидера

Посматрано као однос између надређених и подређених, лидерство има другачију димензију у поређењу са менаџментом. Лидерство представља процес којим лидер утиче на промену ставова и понашања њему подређених, користећи технике утицаја које се разликују од класичног односа између радника и менаџмента. Однос између менаџера и подређених базира се на лојалности и подршци менаџменту који у замену обезбеђује конкретне награде, бенефиције и обратно. Менаџмент за циљ има постизање задовољавајуће ефикасности у

¹²Јовановић, П., Менаџмент теорија и пракса, Факултет организационих наука, Београд, 2007, стр.47

¹³Јевтић, М., Лидерство у променама, Задужбина Андрејевић, Београд, 2007, стр. 32

обављању послова који имају мерљив доњи лимит остварења (продуктивност, шкарт, обим продаје). Он представља скуп процеса који омогућавају да систем људи и технологије функционише на ефикасан начин.

Иако различити, лидерство и менаџмент не треба посматрати као два супротна приступа реализацији задатака. Лидерство се налази на врху и чврсто се ослања на менаџмент. Креирањем визије, мисије и циљева, дефинисањем стратегије и инспирисањем за њихово остварење, лидерство производи напор и учинак који превазилази ефекте које би остварила примена менаџмента.



Слика 7. Основна разлика у образовању између менаџера и лидера

- Менаџер је администратор, лидер је иноватор.
- Менаџер је копија, лидер је оригинал. Менаџер одржава, лидер развија.
- Менаџер је фокусиран на систем и структуру, лидер је фокусиран на људе. Менаџер развија контролу, лидер поверење.
- Менаџер у фокусу има краткорочну, лидер дугорочну перспективу. Менаџер пита како и када, лидер пита шта и зашто. Менаџер држи очи на крајњем резултату, лидер на хоризонту. Менаџер је имитатор, лидер је иноватор. Менаџер прихвата статус quo, лидер га оспорава. Менаџер је класичан послушан војник, лидер је само свој. Менаџер се тренира, лидер се образује.
- Менаџер се брине о томе где си, лидер те води на ново место.
- Менаџер се бави садашњошћу, лидер се бави будућношћу.
- Менаџер ради са сигурношћу, лидер са вероватноћом.
- Менаџер се бори са комплексношћу, лидер са неизвесношћу.
- Менаџер је усредсређен на чињенице, лидер на одлуке.
- Менаџер проналази одговоре и решења, лидер формулише питања и
- Проблеме.
- Менаџер тражи сличност, лидер разлику.
- Менаџер сматра да се исправно решење може искористити поново у будућности, лидер се пита да ли је потребно ново решење за будућност.
- Менаџер је задужен за ефикасност, лидер је задужен за ефективност.

2.5. Практике примереног лидерства

Иако су лидери препознатљиви по јединственим особинама и понашању, ипак све њих карактеришу поједини заједнички облици деловања. Када се у организацији дешавају значајне промене лидери користе следећих пет пракси примереног лидерства¹⁴:

Показивање пута - примерени лидери знају да ако желе да задобију лојалност и постигну највише стандарде, морају бити узор и демонстрирати понашање које очекују од својих подређених. Лидери дају пример какав образац понашања и залагања треба успоставити у организацији. Да би ефективно обликовали понашање које очекују од других, лидери морају прво учврстити своје принципе. Речи и дела се морају допуњавати. Жељени облик понашања мора се демонстрирати свакодневно, а не повремено или као изоловани случај, како би се на тај начин показала дубока посвећеност својим уверењима. Показивање пута је од есенцијалног значаја због задобијања поштовања од стране својих сарадника и права да се предводи. Људи прво прате личност, а онда план.

Инспирисање визијом - примерени лидери имају визију и снове о томе шта ће бити. Они су у потпуности убеђени у те снове и апсолутно уверени у своје способности да их остваре. Свака организација, настаје као плод неке визије. Визија или сан је покретачка сила која води у будућност.

Лидери покрећу визијом. Лидери имају порив да нешто остваре, да мењају тренутно стање ствари, да ураде нешто што нико други пре није урадио. Лидери имају способност да визуализују одређени пројекат и предвиде његов исход и резултате пре него што је он започет. Њихова бистра визија гура их напред. Међутим, јасна визија будућности није довољна да би лидер повео друге у циљу остварења великих организационих промена. Лидер без способности утицаја на друге није лидер, и људи га неће пратити осим ако не прихвате визију као своју, тј. ако их лидер не убеди да је његова визија заправо оно што они сами желе. Своју визију лидери не могу наметати и успостављати насилним путем, они само могу инспирисати визијом.

Изазивање процеса - лидери ризикују. Они неће мирно седети и чекати да им се судбина насмеши, већ ће преузети ствар у своје руке. Срећа и случајности могу играти улогу у појединим, специфичним приликама у којим се лидери налазе, али они који воде друге ка бољитку, трагају за изазивом и прихватају изазов.

Било да је у питању нови производ на тржишту, најсавременија услуга, револуционарни преокрет у стратегији или започињање новог посла, лидери одлучно улазе у коштац са проблемима и изазовима. Они су спремни да уђу у непознато. Трагају за приликама и могућностима за успостављањем иновација, могућностима за раст и напредак. Пажљивим слушањем окружења, клијената, запослених, настају идеје на основу којих би се пословање могло унапредити и подићи на виши ниво.

Највећи допринос лидера је препознавање добрих идеја, подршка њиховој реализацији, као и спремност да се систем прилагоди како би ти нови производи, процеси и услуге били усвојени. Приступају проблему корак по корак. Мале победе граде самопоуздање којим се и највећи изазови могу савладати. Кључ успешног лидерства је учење. Они уче из својих пораза, као и из својих успеха.

Омогућавање другима да делују - велики снови не постају реалност захваљујући акцијама појединца, напротив, лидерство је тимски рад. Примерени лидери омогућавају другима да делују. Они охрабрују сарадњу и граде поверење. У решавање текућих проблема и одлучивање, укључују све оне који су повезани са пројектом.

Лидери омогућавају подређенима да добро раде свој посао. Они знају да они од којих се очекује да остварују добре резултате морају стећи осећај личне моћи. Лидери омогућавају другима да делују не одузимањем и умањивањем моћи, већ тако што им је препуштају.

¹⁴Tichy, N.M.,Cohen,E.(2003) Business leadership, Jassey-Bass Business & Management series,pg.73

Способност лидера да омогућава другима да делују је есенцијална. Ако лидери подстичу друге да се осећају јаким и способним, они ће дати све од себе и остварити одличне резултате, који могу превазићи и њихова очекивања. Када лидер гради однос који је заснован на поверењу и самопоуздању, људи су спремни да ризикују, стварају промене и покрећу организацију. Преко тог односа, лидери од својих подређених стварају лидере.

Охрабривање - успон до врха је мукотрпан и дугачак. Људи постану изморени, фрустрирани и дезоријентисани. Улога лидера је, између осталог, и да охрабрују своје подређене да наставе да се боре. Знаци подршке подижу морал и дају снагу да се настави напред. Охрабривање је поједнако вредно и ако долази само као последица једноставних и скромних гестова, који ће такође имати значајних ефеката у мотивисању запослених.

Дужност примереног лидера је да покаже поштовање за труд и допринос запослених као и да створи и негује културу прослава. Оне у потпуности имају пословни карактер, тј. ради се о повезивању награђивања са учинком. Лидери такође знају да прославе и ритуали, када су оригинални и из срца, граде снажан осећај заједништва који је у стању да води и очува организацију када пролази кроз врло тешке периоде.

2.6. Теорије лидерства

Проучавање лидерства је започето тек у првој половини 20. века. Те прве теорије су усмераване на лидера (теорије о особинама) и узајамно деловање лидера и чланова његове групе (теорије о понашању- бихевиоризам).

2.6.1. Теорије о особинама

Проучавање лидерства 1920-их и 1930-тих година била су усмерени на особине лидера- карактеристике које су могле да издвоје лидера од нелидера. Намера је била да се изолују особине које лидери поседују, а које не поседују нелидери. Утврђено је седам особина које су повезане са ефективним лидерством укључујући: енергију, жељу да води, поштење и интегритет, самопоуздање, интелигенцију, релевантно знање за конкретно радно место и додатне особине. Поседовање одговарајућих особина је повећало вероватноћу да појединац може да постане ефективан лидер.

2.6.2. Теорије о понашању

Проучавање лидерства од касних 1940-тих до средине 1960-тих било је концентрисано на изабране облике понашања које су лидери испољавали. Истраживачи су се надали да би приступ 'теорије о понашању' могао да пружи више дефинисаних одговора о природи лидерства него што су то пружиле теорије о особинама. Теорије о лидерству су идентификовале понашање као фактор различитости између ефективних и неефективних лидера. Постоје четири главне теорије о понашању које су развијене на:

2.6.2.1. Студијама универзитета у Ајови:

Демократски стил подразумева да лидер иницира и усмерава дискусију подређених, али им дозвољава да слободно изнесу своје мишљење. Одлука се доноси уз пресудну реч лидера. У току спровођења одлуке лидер дозвољава значајан степен аутономије запосленима.

Аутократски стил вођства карактерише одсуство било какве партиципације подређених. Лидер сам доноси одлуке и преузима одговорност за последице. Он одређује како ће се одлуке спроводити и врло строго усмерава запослене у том процесу спровођења.

Laissez-faire стил заправо значи абдикицију лидера, будући да се он повлачи из одлучивања, препуштајући члановима организације да сами одлучују. Он је незаинтересован за спровођење одлука препуштајући запосленима потпуну иницијативу у том процесу.

2.6.2.2. Студијама државног универзитета у Охају

Структура иницијативе подразумева да лидер дефинише и структурира улоге и задатке члановима организације како би они остварили циљеве организације. Лидер са израженим иницирањем структуре врши поделу рада и додељује задатке појединцима и групама, обликује односе између чланова организације, поставља и контролише остварење стандарда перформанси итд. Он је више окренут структури и циљеве организације остварује креирањем одговарајуће структуре.

Разматрање - лидери са високим разматрањем су више окренути људима и њиховим односима. Такви лидери покушавају да остваре задатке преко људи и то делегирањем ауторитета, успостављањем узајамног поверења, бригом, о људима и њиховим потребама.

2.6.2.3. Студијама универзитета у Мичигену

Лидери оријентисани на запослене су наглашавали међуљудске односе и настојали да креирају стимулативан радни амбијент у својим организацијама.

Производно оријентисани лидери су били фокусирани на радне задатке и помагали су запосленима да их остварују.

2.6.2.4. Менаџерској мрежи

- Брига за људе
- Брига за производњу

Табела 2. Преглед теорија о понашању

	Димензија понашања	Закључак
Универзитет у Ајови	Демократски стил: укључује подређене, делегиран ауторитет и подстицање учешћа. Аутократски стил: одређивање метода рада, централизовано доношење одлука, и ограничавање партиципације. Лаиссез-фаире стил: давање слободе групи да донесе одлуку и оконча рад.	Демократски стил лидерства је био најефективнији, иако су касније студије показале помешане резултате
Државни Универзитет у Охају	Разматрање: имати обзира према идејама и осећајима следбеника. Иницирање структуре: струкуирање рада и односа у раду да би се испунили циљеви радног места.	Висок-висок лидер (високо оцењен у разматрању и високо оцењен у иницијарању структуре) постигао висок успех у подређивању и задовољењу, али не у свим ситуацијама.
Универзитет у Мичигену	Ориентисаност на запослене: наглашени међуљудски односи и брига за потребе запослених. Производно оријентисани: Наглашени технички и циљни аспекти радног места.	Лидери који су оријентисани на запослене са високом групном продуктивношћу и високим задовољењем на радном месту.
Менаџерска мрежа	Брига за људе: измерена брига лидера за подређене у скали од 1 до 9 (ниско до високог). Брига за производњу: измерена брига лидера за одрађивање посла по скали од 1 до 9 (ниско до високог)	Лидери су имали највише успеха са 9,9 стилем (висок ниво бриге за производњу и висок ниво бриге за људе).

2.6.3. Контингентне теорије лидерства

Ту спадају четири теорије о непредвидивим ситуацијама- Фидлеров модел, Херси-Бланшард теорија, модел партиципације лидера и модел циљ-пут. Свака настоји да дефинише стил лидера у разним ситуацијама.

2.6.3.1. Фидлеров модел

Први свеобухватни контингентни модел о лидерству развио је Фред Фидлер. Фидлеров контингентни модел упућивао је да резултати рада ефективне групе зависе од остварене подударности између стила лидера у узајамном деловању између његових следбеника и степена до ког ситуација дозвољава лидеру да контролише следбенике и утиче на њих. Фидлер је развио упитник за утврђивање најмање погодног сарадника који је садржао 18 упоредних придева са супротним значењем. Након што је индивидуални стил лидера одређен, било је потребно да се ситуација процени да би се лидер уклопио са ситуацијом. Фидлерово истраживање је открило три облика непредвидивих вредности која су дефинисала факторе за кључне ситуације за одређивање ефективности лидера:

- **Односи лидера и запосленог**- описује степен поузданости, поверења и поштовања које запослени имају према свом лидеру;
- **Циљну структуру** -описује степен до којег су задаци радног места формализовани у процедури и

- **Моћ положаја** - описује степен утицаја који лидер има на активности које се тичу прекомерне употребе моћи, нпр: код запошљавања, отпуштања, дисциплине, унапредјења и повећања плата.

2.6.3.2. Теорија о лидерству у зависности од ситуације

Представља теорију о лидерству у непредвидивим ситуацијама која се базира на спремности следбеника. Херсеу и Бланкарс заступају мишљење да је успешно лидерство могуће остварити ако се примени прави стил лидерства у зависности од степена спремности следбеника. Теорија о лидерству базирана на следбеницима се односи на ефективност лидерства, одражава реалност да су следбеници они који прихватају или одбијају лидера. Без обзира на оно што лидер чини, његова ефективност зависи од поступака његових запослених. Фидлер је утврдио две димензије лидерства: понашање у погледу задатака и понашање у погледу односа. Затим се посматра свака од тих димензија у погледу високог и ниског степена, а потом се комбинују у четири специфична стила лидерства.

- **Модел партиципације лидера**

Представља модел лидерства у непредвидивим ситуацијама који доводи у везу понашање лидера и учествовање у доношењу одлука. Овај модел су поставили Виктор врум и Филип Јетон. Настао је почетком 1970-их. Заступао је став да понашање лидера мора да се прилагоди ситуацији и да одражава структуру задатка, без обзира да ли је он рутински или нерутински. Овај модел још називамо и нормативним моделом зато што он предвиђа узастопан скуп правила (норми) које је лидер следио приликом одређивања облика и учесталости учествовања у доношењу одлука, у зависности од различитих ситуација. Овај модел се променио са напретком истраживања и додатним увидима у стил ефективног лидерства. Садашњи модел показује како и с ким се доносе одлуке и примењује променљиве карактеристике пет стилова лидерства. Овај модел узима у обзир и непредвидљиве околности - значај одлуке, важност посвећености, експертиза лидера, вероватноћа у погледу посвећености, подршка групе, експертиза групе и компетентност тима.

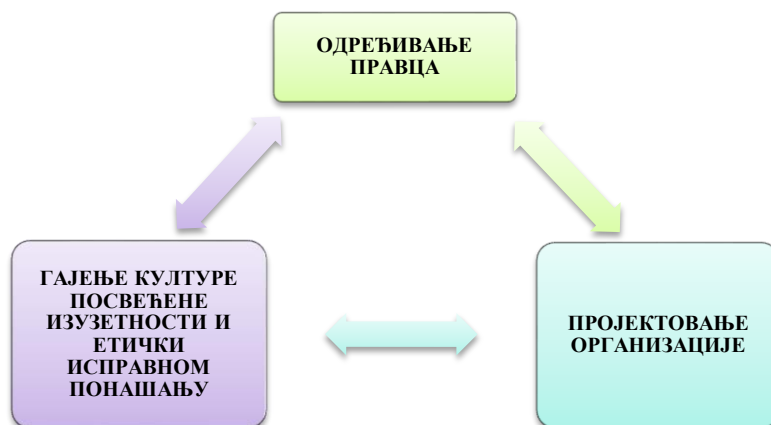
- **Модел пут - циљ**

Теорија лидерства сматра да је задатак лидера да помаже следбеницима у постизању циљева и да даје упутства или подршку потребну да циљеви следбеника постану компатибилни с целокупним циљевима групе или организације. Теорију 'пут - циљ' је поставио Роберт Хаус. Иначе је ово модел лидерства у непредвидивим околностима који кључне елементе узима из теорије мотивације на бази очекивања. Израз " пут ка циљу" је настао на основу веровања да ефективни лидери разјашњавају значење пута да би помогли својим следбеницима да стигну с места на коме се налазе до својих радних циљева и да би олакшали пролажење неопходним путем на тај начин што ће смањити блокаде и замке на путу. Хаус је утврдио четири врсте понашања лидера: лидер који даје директиве, лидер који пружа подршку, лидер који учествује са члановима групе и лидер који је оријентисан ка успеху.

2.7. Три међузависности лидерства

Лидерство је проактивно, оријентисано на циљ и усмерено ка стварању и имплементирању креативне визије. Лидерство је процес трансформисања организација од онаких какве тренутно јесу, до онаких какве би неки лидер желео да постану. Већ и сама дефиниција садржи довољно у себи: незадовољство постојећим стањем, визија каква треба да буде организација и процес који треба да доведе до промене. Осим што је важно да раде "праве ствари", лидери морају да се брину о томе да раде "ствари на прави начин". Чаран и Колвин чврсто заговарају став да је имплементирање (или извршење) такође битно за успех.

Лидери су агенти за промене чији се успех мери помоћу тога на који начин они имплементирају стратегијску визију и мисију. Према томе, многи аутори тврде да успешни лидери морају да препознају три међузависне активности које морају непрекидно да се преиспитују да би организација имала успеха:



Слика 8. Три међузависне активности лидера

2.7.1. Одређивање правца (усмеравање)

Неопходно је да лидери у потпуности разумеју све стејкхолдере у својој организацији. За то им је потребна способност праћења и анализирања окружења да би се добро упознали сви стејкхолдери компаније и други главни трендови и догађаји у окружењу и да би се интегрисала ова знања у визију која би могла да одговара организацији. Неопходна је способност да се реше сви сложени проблеми, да се заузме проактиван приступ и да се развију одрживе стратегијске опције. Развој стратегијске визије доноси многе користи: јасан правац за будућност, општи оквир мисије и циљева организације и унапређење комуникације, ангажовање и приврженост код запослених.

2.7.2. Пројектовање организације

Скоро сви лидери понекад имају тешкоће у имплементирању својих визија и стратегија. Такви проблеми могу да потичу из разних извора укључујући:

- Недостатак разумевања дужности и одговорности међу менаџерима
- Системи награђивања који не мотивишу појединце за постизање жељених циљева организације
- Неадекватни или неодговарајући системи планирања и контроле
- Недовољни механизми за координирање и интегрисање активности широм организације

Успешни лидери се активно укључују у израду структура, тимова, система и организационих процеса који олакшавају имплементирање њихових визија и стратегија. Важно је нагласити да постоји потреба за конзистентношћу између стратегија на пословном и корпоративном нивоу. Постизање предности диференцијације су условиле потребу да се подстакну иновације, креативност и сензитивност на услове тржишта. Таквим напорима, по

правилу, сметају компликована правила и прописи, као и централизовано доношење одлука. У погледу стратегије на корпоративном нивоу, повезана стратегија диверсификације условљава потребу за системима награђивања, фокусираним на евалуацију понашања ради подстицања расподеле широм одељења унутар фирме.

2.7.3. Етички исправно понашање лидера

Менаџери и највиши директори морају да прихвате личну одговорност за развијање и јачање етички исправног понашања широм организације. Они морају доследно да потврђују да је такво понашање основна ствар у визији и мисији организације. Да би фирма постала организација на високом етичком нивоу, мора да негује неколико следећих елемената који морају стално да буду присутни: узор, корпоративни кредо и кодекси понашања, системи награђивања и вредновања и политике и процедуре

3. ПРЕДУЗЕТНИК И ПРЕДУЗЕТНИШТВО

3.1. Појам

Предузетник је носилац предузетничке активности, односно покретач новог пословног подухвата. Лице, које вођено унутрашњом (психолошком) потребом експериментише у области бизниса, такође, се назива предузетник. Он је изузетна личност: креативан (идеје и иновације), „приземљени“ визионар - оријентисан на садашњост и будућност, иницира и предузима подухвате, активан, способан да брзо одлучује, узимајући у обзир окружење преузима на себе ризик, оснива предузеће, покреће пословни подухват и изузетно је радан. Предузетник је „заразни“ ентузијаста који својом енергијом и друге подстиче на промене.

Предузетник идентификује повољне прилике и прикупља неопходне ресурсе ради остваривања зараде на њима. Предузетник је иноватор, тј. појединац који развија нешто јединствено. Функција предузетника је да реформише и да на револуциониран начин производње применом иновација или увођењем нове технолошке методе произведе нова добра или стара на нови начин. Он тежи да пронађе нове изворе набавке сировина или нове могућности пласмана производа, тј. На јединствен и себи својствен начин организује производњу.

То је појединац који преузима пословни подухват да би обезбедио производе или услуге за тржиште ради остваривања профита. Уобичајно је да предузетници улажу свој сопствени капитал у бизнис и преузимају ризик повезан са инвестирањем.

Данас је предузетник онај који „иновира или развија“, који препознаје и користи шансе, конвертује их у остварљиве идеје које су тржишно изводљиве, додаје вредност уз посвећивање времена, напора, новца или вештина. Он претпоставља ризик конкурентског тржишта да би успешно реализовао ове идеје и полази од очекиване награде за свој напор. На предузетника се гледа као на катализатора промена у савременом бизнису. За реализацију предузетничких подухвата предузетник има много задатака:

- Вођење,
- Мотивисање,
- Планирање,
- Надгледање,
- Координисање,
- Обучавање итд.

Предузетник је произвођач конкурентних вредности са следећим карактеристикама:

- **Амбициозан** - циља на велике ствари.
- **Ажуран** - његов мото је: 'оно шта могу учинити данас не остављам за сутра'.
- **Друштвен** - предузетник има много пријатеља. Никада не оговара друге, па зато други не оговарају њега.
- **Флексибилан** - не боји се промена.
- **Храбар** - прорачунато ризикује када је то потребно.
- **Индивидуалац** - не треба му нико кога би следио, узда се у себе и своје снаге.
- **Лидер** - увек је спреман водити друге људе.
- **Образован** - увек тежи томе да усаврши своје знање.
- **Оптимистичан** - не допушта да неуспеси из прошлости утичу на његову будућност. Увек мисли позитивно.
- **Организован** - увек израђује кракорочне и дугорочне планове свих својих пословних, али и других активности.

- **Реалан** - иако оптимистичан, предузетник увек има реалну слику о свему, ма каква она била.
- **Самоуверен** - верује у себе и своје могућности.
- **Скроман** - никада не хвали самога себе. Не говори много, али када проговори онда има шта да каже. Његова дела говоре више од ријечи.
- **Смирен** - не паничи и не љути се.
- **Спреман** - предузетник је увек отворен за нове идеје. Спремно реагује на тржишне промене. Не допушта себи да упадне у рутину.
- **Стабилан** - не допушта да лични проблеми утичу на његов живот.
- **Страствен** - искрено ужива у свом послу.
- **Штедљив** - не троши више него шта му заиста треба.
- **Упоран** - препреке и проблеме види као изазове и не одустаје лако.
- **Здрав** - води рачуна о свом физичком и психичком здрављу.

Предузетник је првенствено пословно креативан, иновативан, динамичан човек, способан да брзо уочи појаве, проблеме и могућности (предности и слабости, шансе и опасности), спреман на ризик и максималан напор. Способан је да пронађе и креира успешне пословне идеје, пословне акције, место на тржишту, технологије и производе, али и да их брзо, правремено и успешно реализује. Такође, предузетник успешно проналази кадрове, капитал и организацију. За њега није довољно да буде добар менаџер него и добар лидер, није довољно да добро обавља задатке, већ и да поставља праве задатке.

Из свега наведеног произлази да је предузетник особа која се појављује тамо где се преузима ризик и улажу у ресурси да би се направило нешто ново или да би се нешто што већ постоји остварило на нови начин. Такође, предузетник проналази решење како да се створи ново тржиште, нове потребе, нови потрошачи.

Током историје бројни су аутори дали различите дефиниције предузетништва. Различитост размишљања говори како једна јединствена дефиниција предузетништва уопште није могућа или би била превише опширна или непрецизна и бескорисна.

Предузетништво се углавном дефинише као способност да се на основу креативне човекове економске делатности и ограничених производних чиниоца формира одређена ефикасна привредна делатност.

Предузетништво је креација иновативне економске ради стицања добити или раста у условима ризика и несигурности. Главна обележја предузетништва су неизвесност, финансијски ризик, експериментисање, трагање и истраживање.

Предузетништво је динамичан процес стварања додатне вредности. Вредност стварају појединци који преузимају највећи ризик у смислу капитала, времена и/или каријере. Производ који производе може и не мора бити јединствен, али вредност мора некако бити створена од стране предузетника стицањем и лоцирањем неопходних вештина и ресурса.

Предузетништво је процес стварања нечег новог улагањем неопходног времена и напора, уз претпоставку пратећих финансијских, физичких и друштвених ризика, и прихватањем одговарајућих награда у виду новчаног и личног задовољства и независности.

Модерну дефиницију предузетништва износи Џефри Тимонс, описујући га као способност креирања и стварања визије практично ни из чега - као људски креативан чин и примену енергије за иницирање и изградњу предузећа или организације¹⁵. Модерно предузетништво обухвата способност стварања предузетничког тима са комплементарним индивидуалним вештинама и талентима. То је способност да се осети пословна прилика тамо где други виде хаос и конфузију. То је поседовање know-how-а за изналажење, управљање и контролу ресурса који су често у власништву других.

¹⁵Timmons, Jeffry A. New Venture creation. Irwin, 3rd ed., Homewood, IL, 1990

Ако проучимо заједничке елементе у дефиницијама, можемо пронаћи следеће:

- Креативност и иновацију,
- Сакупљање ресурса и оснивање економских организација,
- Прилика за стицање профита и раста под ризиком и несигурношћу

3.2. Развој предузетништва

Реч „предузетништво“ (entrepreneurship) потиче од француске речи „ентрепрендре“, што значи преузети, урадити нешто. Предузетништво, као пракса, подразумева стварање нових организација у циљу искоришћавања идентификованих шанси.

Са свим данашњим карактеристикама предузетничке компаније, предузеће се појављује у 15. веку раздвајањем привредне активности и пословне имовине предузетника од његове приватне имовине. Таква предузећа постала су самостални економски субјекти под властитим именом, и могла су се куповати и продавати.

Предузетништво постаје масовна појава у 17. веку. Са појавом индустријске револуције, нагло је порасла важност предузетништва, док са почетком масовне производње, улога предузетништва опада. Развој предузетничке делатности замењен је растом и развојем великих индустријских корпорација у којима се човјек губи као особа, а његов лични идентитет поистовјећује се са идејом компаније.

То најбоље осликавају три фазе развоја Хенрија Форда од малог, иновативног, породичног предузећа до индустријског гиганта:

1. Фаза - Хенри Форд је познавао сваког свог радника лично,
2. Фаза - њега су познавали сви радници,
3. Фаза - ни он ни његови радници се нису виђали, нити познавали.

Услови у којима данас делује предузетништво су специфични и своде се на следеће значајне параметре:

- Неизвесност на економском плану од предузетника тражи изузетну економску динамику, иновативност и перманентно прилагођавање.
- Фактор време веома је битан јер неизвесност захтева муњевито доношење одлука, реаговање и флексибилност, али и адаптабилност на темељу информацијских технолошких промена.
- Тржишта су данас сегментирана, а добра се производе за познатог купца што изискује компјутерски дизајн, еластичан фабрички систем, пуну примену електронске обраде података и система дистрибуције.
- Дизајн, квалитет и сервисирање предности су произвођача нових производа који настају захваљујући врхунској технологији и квалитету. Свака конкурентска производња мора удовољити тим захтевима.
- Велика предузећа се реконструишу и постају флексибилнији системи уз стварање нових аутономних предузећа.
- Традиционалне предузетничке структуре нестају јер нису у стању одржати утакмицу са временом и квалитетом које намеће дух новог времена и савремена технологија.
- Економија великог обима у контексту савременог предузећа поступно се напушта те долази до јачања малих и средњих предузећа, повезаних у мрежу која се ослања на велику кооперацију. Ту је информацијска технологија један од услова за њихову пословну повезаност.
- Организација унутар неког предузећа постаје саставни дио кооперативних мрежа, при чему поједина предузећа своје пословне партнере сматрају пословним сарадницима.
- Доба је процеса интернационализације. То значи међуповезаност свих тржишних субјеката усмерену према светском тржишту, збивањима и стању на њему.

- Од запослених се у предузећу сад захтева инвентиван и стваралачки рад, што има за директну последицу повећање квалитета, производности и економичности производње

Схватање предузетништва се мењало кроз векове. Једно од схватања које се данас може најчешће чути је: „*Предузетништво је способност особе да запази повољну прилику за посао, да прикупи потребан капитал и да започне посао преузимајући ризик да неће успети, али у нади да ће постићи успех.*”

•Предузетништво представља способност да се искористи нова шанса, што ће довести до "исправке" тржишта и вратити га равнотежи Кирзнер 	•Предузетништво је акт иновације која подразумева оплемењивање постојећих ресурса новим капацитетима који стварају богатство Дракер 	•Предузетништво подразумева прихватање шанси без обзира на тренутне ресурсе и способности Стивенсон, Робертс, Гроусбек 	•Предузетништво представља стварање новог бизниса који не копира постојећи, већ садржи неке елементе новине Рамелт 
•Предузетништво је стварање новог предузећа. Лу и Мекмилан 	•Предузетништво је стварање нове организације, процес у којем се стварају нове организације Гартнер 	•Предузетништво је начин мишљења, резоновања и дјеловања орјентисаних ка новим шансама и балансираном Тимонс 	•Предузетничко истраживање настоји да објасни како се препознају и користе шансе које доносе будућа добра и услуге, од стране кога и са Венкатараман 
•Предузетништво је процес путем којег појединци и тимови стварају вриједност довођењем у везу јединствених инпута како би се искористиле шансе из окружења Морис 	•Предузетништво обухвата организационо стварање и иновацију која се јавља у оквиру или ван постојеће организације Шарма и Крисман 	•Предузетништво је чин реалокације ресурса, а предузетничке способности нису урођене, већ се могу стећи Шулц 	
•Награда за предузетника је последица његових "правих" одлука и правилног просуђивања у процесу доношења одлука Касон 	•Предузетник свака особа која започиње нови бизнис Бајгрејв 	•Предузетник је особа која оснива мали бизнис и њиме управља, руководећи се циљевима профита и раста. Карланд 	•Предузетник је особа која је способна да учи пословну шансу, да је добро процени, прикупи потребне ресурсе за њену реализацију и да иницира акцију која треба да обезбеди успех Мередит 

Слика 9. Дефиниције предузетништва појединих теоретичара

3.3. Личност предузетника

Предузетник је свестрана и креативна особа, па је самим тим веома тешко дефинисати и његове карактеристике, ипак у литератури, али и у емпирији, као најчешће особине које карактеришу предузетника наводе се:

3.3.1. Иновативност

Ова се особина односи на креирање и увођење промена, развој и примену нових технологија и производа, услуга, поступака, нових решења и сл. У пракси пословања улога предузетника често разликује од улоге иноватора. Иновација, као крајњи резултат иновативности, битна је одредба у стратегији пословања и никад се не завршава, јер нема такве могућности, неограничена је и одржива конкурентска предност. Тренутак открића нечег новог што даје конкурентску предност, је основ стотинама других компанија које ће покушати да имитирају. Стога једини начин да се остане на челу игре је континуирано остваривање нових идеја.

3.3.2. Разумно преузимање ризика

У економској теорији већ је одавно познато да су шансе за успех, односно за неуспех у предузетништву 50:50. Свако ново предузеће, у оквиру било које врсте делатности, носи са собом предузетнички ризик. Предузетнички ризик односи се на могућност доношења погрешне одлуке због непредвидивог догађаја и заказивања људског фактора у организационом систему. Ипак, треба нагласити да уз велике предности које предузетништво доноси, као што су: независност, флексибилност, већа зарада итд., предузетништво захтева и велике жртве као што су: неизвесност, свакодневни стрес због ризика, тешки рад, упорност.

3.3.3. Самопоуздање

Истраживања говоре о томе да предузетници вјерују у себе. Ријетко ће прихватити статус quo, вјерујући умјесто тога да ствари могу промијенити набоље, да могу створити нове шансе, нова тржишта, нове потрошаче. Често вјерују да су им изгледи и бољи него што саме чињенице показују. У околностима данашњег тржишта уз стална организациона реструктурирања и мултифункционални тимски рад, успешан предузетник посебну пажњу посвећује будућим тржишним кретањима и стварању визије, мисије, специфичних сврха и стратешких циљева.

3.3.4. Упоран рад

Сваки предузетнички труд, да би достигао светски ниво, мора проћи континуиран процес изграђивања способности. Предузетник увек трага за променом, реагује на њу и користи се њоме као повољном приликом у предузетничкој активности.

3.3.5. Постављање циљева

Циљ успешних предузетника је достићи креативне идеје са којима ће конкуренти бити надмашени, а не опонашати конкуренте. Предузетник улази у одређени посао како би испунио и своје личне циљеве, па је потребно да пре утврђивања пословног циља, предузетник јасно утврди сопствене жеље и циљеве. Остваривање постављеног циља у пракси пословања најуже је повезано са бизнис планом који омогућава разумевање предвиђања, сагледавање путева и начина остваривања циља, оцену ефикасности и конкретизацију будућности

3.3.6. Одговорност

Бити одговоран значи одговарати неком мјеродавном за свој посао. Предузетници су по правилу особе одговорне пред самим собом. Наиме, предузетници желе пуно признање за свој успјех, али преузимају и сву одговорност на себе.

3.3.7. Едукација

Предузетници морају настојати да држе тренд а то могу постићи само константним учењем. У развијеним економијама предузетници раде тестове како би открили своје слабости у појединим областима а потом их кроз додатну едукацију допунили и надокнадили.

3.3.8. Алтруизам

То је етички термин који означава спремност на жртвовање својих интереса за друге и несебичну помоћ за добробит других особа. У предузетништву га повезујемо са поштењем као сплетом добрих моралних особина предузетника које се манифестују кроз моралан однос према свим учесницима у економији, повезан и са предузетниковом тежњом да својим успјехом омогући своју, добробит породице као и свог ужег и ширег окружења.

3.3.9. Креативност

Предузетничка особина која укључује способност другачијег, стваралачког размишљања и деловања, спремност и отвореност за нове идеје и промене. Као претпоставка предузетничком стваралаштву и иновацијама делом је урођена, али се може и развити вежбањем тзв. техника креативног размишљања. Креативност је подлога за иновативност, а иновација је резултат креације примењене креативности. Свака креативна идеја не мора постати иновација, али иновација нема без креативности.

3.3.10. Мудрост

То је владање знањем и искуством и примјена тог знања, како свог тако и туђег. Мудар предузетник ће учити на туђим грешкама, лакше ће уочити пословне прилике, способности својих сарадника, али и недостатке и предности својих конкурената. Мудрост ће га водити и помоћи му у рјешавању текућих пословних проблема и стварању нових идеја.

3.3.11. Поштење

Предузетничка особина из подручја тзв. моћи етичког пословања. Осим психолошке равнотеже и доброг осећања и здравља, поштење осигурава темељне претпоставке за сваколики успех у животу и раду, јер у сваком послу данас морална начела се све више уважавају и побеђују бескрупулозну и искључиву трку за профитом по сваку цену.

3.3.12. Стрпљење

Стрпљење је једно од темељних начела моћи етичког пословања па на индивидуалном нивоу значи: мирни сте према свему што Вам се догађа, верујете да ће се све добро завршити, не мора се све догодити брзо или одмах, док то на нивоу предузетништва значи: верујете да ће Вас морална начела водити дугорочном успеху па ваља водити рачуна о равнотежи између резултата и самих начина којима су они постигнути.

3.3.13. Стваралаштво

Предузетничка особина која се појављује као својеврсна комбинација предузетничке креативности и иновативности. Стваралаштво означава предузетничку способност и континуирано настојање за стварањем нечег новог, оригиналног и другачијег од других и већ виђених ствари.

3.3.14. Сврсисходност

Сврсисходност заправо значи циљно понашање, усмереност активности ка постизању неког циља. Предузетници избегавају осјећај празнине достигнућа, јер увек изнова постављају нове циљеве и па су стално срећни трагајући за новим.

3.3.15. Визионарство

Визионарство као предузетничка особина претпоставља уочавање добрих пословних прилика као и предвиђање, односно добру процену будућих догађаја као што су тржишне промене, захтеви потрошача, политичке промене, законске промене и слично па на основу тога одређује приоритете свога деловања.

Вилијам Бајгрејв, светски познати професор предузетништва на Бабсон колеџу, је у вези са личним карактеристикама успјешног предузетника дефинисао концепт „10Д,,

1. **Dream (Сан)** - Предузетници имају визију будућности и способност да крену у остварење својих снова.

2. **Decisiveness (Одлучност)** - Они не одуговлаче, већ брзо доносе одлуке.
3. **Doer (Радник)** - Једном када одлуче о плану акције, спроводе га у дјело што је брже могуће.
4. **Determination (Решеност)** - Идеје се спроводе са потпуном решености. Предузетници не одустају, упркос препрекама.
5. **Dedication (Посвећеност)** - Потпуно су посвећени свом послу.
6. **Devotion (Оданост)** - Предузетници воле оно што раде.
7. **Details (Детаљи)** - Предузетници морају контролисати све критичне детаље.
8. **Destiny (Судбина)** - Желе да сами одлучују о својој судбини.
9. **Dollars (Новац)** - Новац није оно што их мотивише, већ награда за оно што раде. Новац је мера њиховог успјеха.
10. **Distribute (Дистрибуција)** - Предузетници су спремни да пренесу део власништва на друге особе.

3.4. Врсте предузетника

Једна од могућих подела предузетника је према њиховом појавном облику током фаза развоја предузетника. У свакој од тих фаза потребна су другачија специфична знања и способности, тј. другачији тип. Уз сва битна обележја предузетника, свака од фаза захтева неке специфичне способности на темељу којих се појављују специфичне врсте предузетника као што су:

Пионири - су оснивачи малог предузећа. Појављују се у фази изградње предузећа. Пуни су енергије, идеја и одлучности. По правилу су особе јаког карактера, велики индивидуалисти и егоцентрици који се посвећују само свом предузећу. Закупљени су својом идејом коју настоје остварити под сваку цену.

Махери - су снажне, ауторитативне и амбициозне особе које се појављују у фази раста предузећа. Врло добро су организовани и успешно воде своје предузеће ка успеху. Међутим, имају и одређену слабост у недостатку визије, идеје и иновације узроковане превеликом закупљеношћу текућим послом.

Стратези - су мислиоци, врло ангажовани и жељни успеха у фази диференцијације производа. Свесни су сложености посла који обављају па се усредсређују на стратешко одлучивање, а доношење пословних одлука делегирају руководиоцима пословних јединица!

Тренери - су особе са лидерским карактеристикама које око себе шире позитивну емоционалну климу. Комуницирају са својим запосленима, настоје да их мотивишу, послушају њихове савјете и примедбе па на основу тога настоје координирати пословањем предузећа.

За последњу, пету фазу, тј. фазу ликвидације не постоји посебна врста предузетника, јер је смисао предузетника и предузетништва да своје предузеће никад не доведе у ту фазу већ да након консолидације, покрене нови пословни циклус. Ипак, данас у пословном свету велики број предузећа брзо доспева пред ликвидацију или у саму фазу ликвидације.

У пракси се могу идентификовати пет типова предузетника, као и утицај њихових личних карактеристика на начин вођења пословања:

Идеалисти - У категорију идеалиста убрајамо око 24% предузетника. Наведени предузетници као разлог свог уласка у предузетничке воде наводе сјајну пословну идеју или рад на нечем посебном. Идеалисти уживају у креативном раду, нестрпљиви су у извршавању административних и правних питања као и финансијских анализа. То је група предузетника чије пословање највише зависи од рачунара. При доношењу одлука о куповини, идеалисти се усредсређују на цијену и преферирају стварање односа са провјереним и поузданим добављачима.

Оптимисти - Чине 21% свих предузетника. Најважније су им предности предузетништва, односно уживају у слободи и флексибилности и не желе да раде за неког другог. Желе развој свог предузећа, али фокусирају се на профит, а не на приходе. Врло су

вешти у финансијским питањима и користе технологију у сврху смањења трошкова и повећања продуктивности. Не забрињавају их други предузетници, јер они сами контролишу своје пословање. Такође су научили тајне балансирања породичног и пословног живота.

Радници - Чине око 20% предузетничке популације. Попут оптимиста воле свој посао и у поређењу са другим групама уложиће додатне напоре у сврху остваривања зацртаних циљева. Они су предузетничка група оријентисана на детаље и раст предузећа. Финансијски су агресивни (не боје се употребити кредите за постизање жељеног раста) и детаљно надзиру пословање свог предузећа. „Радници“ најчешће поседују дугорочне пословне планове, којих се и стриктно држе.

Жонглери - Такође чине око 20% предузетничке популације, а највише су заокупљени управљањем пословања. Тешко им је делегирати одговорност, па често све послове обављају сами, а све то ради осигуравања високих стандарда. Резултат тога је константан недостатак времена за обављање свих послова. Као што њихово име каже, жонглери су врло енергични људи који симултано обављају и неколико послова. Често прихватају нове технологије и увијек су у потрази за новим начинима унапређења пословања. Жонглери осећају притисак постизања позитивног новчаног тока у пословању.

Одржиоци - Су најмања група коју чини око 15% свих предузетника. Умјесто да започињу од нуле, одржиоци своје предузеће најчешће стичу куповином или наслеђем. Од свих пет група њима је „најнеугодније“ са технологијом па преферирају детаљне описе могућих користи у решавању одређеног проблема. Одржиоци су најконзервативнија група и не теже постизању значајних стопа раста. Задовољни су и статусом quo. Балансирање између пословног и породичног живота им је врло важно.

Није тешко бити предузетник, али је тешко бити успешан предузетник. Многи предузетнички подухвати завршавају неуспехом. Предузетничка професија је отворена, али ни у једну није тако лако ући и започети је. Обично нема формалних препрека ни за кога ко жели да уђе у предузетничку професију, али требају изванредне способности да се у њој успе и одржи. Данашњи услови за успешно предузетништво нису ништа лакши него пре. Општи ниво знања и информисаност је виша али конкуренција је оштрија. Да би био успешан савремени предузетник, сваки претедент мора имати способност за свестрано осмишљавање и планирање пословне акције, имати способност иницијативе и иновативног мишљења, бити добар организатор, знати мотивисати људе, знати пренети одговорност уз дискретну контролу, бити стрпљив, систематичан и упоран.

3.5. Предузетник и менаџер

По нашем закону **предузетник** је физичко лице регистровано за неку делатност коју ради стицања профита обавља у виду занимања.

Према проф. др Радославу Авлијашу, предузетник је особа која применом нове идеје или иновације и преузимањем пословног ризика у предузећу пласира своје производе/услуге на тржиште ради стицања профита.

Код малих и средњих предузећа, у почетним фазама циклуса предузећа, предузетник је истовремено и власник и менаџер, чији је основни задатак раст и развој предузећа. Он поставља циљеве, доноси управљачке одлуке и лично их сам спроводи, мора размишљати и предузетнички и менаџерски. Међутим порастом величине и обима предузећа, растом комплексности организација и потребом за константним повећавањем ефикасности и ефикасности пословања, власници су принуђени да један део менаџерских послова поверавају стручњацима тј. професионалним менаџерима чији је главни задатак да омогуће ефикасно остваривање пословних и развојних циљева предузећа.

Менаџери представљају појединце који поседују потребно знање, способности и вештине, и које то успешно знају да примене на друге запослене како би се произвели резултати и остварили организациони циљеви. Често се прави разлика између појмова предузетник и менаџер. Основна разлика између њих представља однос према ризику- док је предузетник спреман да у потпуности прихвати ризик пословних активности којим се бави, менаџер као неко ко не поседује капитал којим управља мора да поштује ограничења која му власник поставља у погледу прихватања ризика. За разлику од предузетника који се поистовећује са фирмом, професионални менаџер се поистовећује са функцијом коју обавља у предузећу. Он не размишља емотивно већ рационално и он се у обављању свог посла концентрисе на два циља- ефикасно и ефективно обављање радних задатака. Знања и вештине које један менаџер малих и средњих предузећа мора да поседује су функционална, системска знања и знања из ситуационе анализе као и управљачке, организационе, руководиачке и лидерске способности.

Поставља се питање: Да ли предузетник и менаџер могу да буду исто лице? Одговор је позитиван. То се дешава у ситуацијама када амбициозни појединци улажу свој капитал ради отпочињања и самосталног вођења бизниса. Ово је могуће у ситуацијама када је предузеће неразвијено, веома мало, односно ситуацијама где једна особа оснивач- предузетник, може сама да обавља све активности.

Предузетник мора да поседује нека основна знања и вештине менаџмента, док менаџер под принудом закона који владају на тржишту, мора да модификује и иновира свој традиционални начин управљања, при чему попрама елементе „предузетничког менаџмента”.

Постоје три врсте вештина које професионални менаџмент треба да поседује, а које се разликују и зависе од хијерархијског нивоа на коме се одређени менаџер налази.

1. **Топ менаџмент** има доминантне концептуалне вештине, које подразумевају способност за координацију и интеграцију свих интереса и активности једног предузећа.
2. **Средњи ниво** менаџмента треба да поседује развијене људске вештине које подразумевају разумевање, сарадњу и мотивисање других људи било као појединца или у оквиру групе.
3. **Менаџмент прве линије** треба да поседује техничке вештине које подразумевају способност да се користе процедуре, технике и знања једне специјализоване области.

Лидерство спада у најчешће истраживане феномене у организацији и менаџменту, највећим делом због тога што је утицај лидера на перформансе организације транспарентан и лако уочљив. Питање које се најчешће поставља у овој области јесте: шта је то што чини лидера, односно што раздваја лидера од нелидера? Прве претпоставке су биле да су неки људи "рођени лидери", односно да је лидерство урођен таленат, што значи да се могу идентификовати особине које људе чине лидерима, односно које имају лидери а немају "обични људи". Ако би се идентификовале те особине, онда би се релативно једноставно могли бирати људи за позиције на којима је потребан лидер.

Премда су неки менаџери лидери, а неки лидери менаџери, менаџмент и лидерство нису синоними. Суштинска разлика између ова два појма се огледа у томе да је лидерство више окренуто ка стратешком размишљању и визији, док је менаџмент усмерен готово искључиво на управљање. Разлика између менаџера и лидера се огледа у следећем:

- Менаџмент - ефикасно функционисање организације, а лидерство су - промене
- Менаџмент остварује план контролом
- Лидерство - достизање визије постиже инспирацијом
- Менаџер је администратор, лидер је иноватор.
- Менаџер одржава, лидер развија.
- Менаџер је фокусиран на систем и структуру, лидер је фокусиран на људе.
- Менаџер развија контролу, лидер поверење.
- Менаџер пита како и када, лидер пита шта и зашто.
- Менаџер се тренира, лидер се образује.
- Менаџер гледа крајњи резултат, лидер - хоризонт.
- Менаџер тражи сличност, лидер разлику.
- Менаџер је задужен за ефикасност, лидер је задужен за ефективност.
- Менаџер се бори са комплексношћу, лидер са неизвесношћу.
- Менаџер је усредсређен на чињенице, лидер на одлуке.
- Менаџер проналази одговоре и решења, лидер формулише питања и проблеме.
- Менаџер је имитатор, лидер је иноватор.
- Менаџер прихвата статус quo, лидер га оспорава.
- Менаџер је класичан послушан војник, лидер је само свој.
- Менаџер се брине о томе где си, лидер те води на сасвим ново место.
- Менаџер ради са сигурношћу, лидер са вероватноћом.
- Менаџер се бави садашњошћу, лидер се бави будућношћу.

Лидери креирају визију, мотивишу, инспиришу и воде чланове организације ка остварењу визије, креативни су и заговарају промене. Они толеришу хаос и недостатак структуре и не доносе брзе одлуке о значајним питањима. С друге стране, менаџери теже успостављању реда и контроле, а проблеме настоје брзо да реше, у оквиру постојеће организације. Организацији су потребни и менаџери и лидери. Менаџери се брину о садашњим обавезама, а лидери усмеравају компанију ка будућности.

Сада када смо дефинисали и ближе објаснили феномен менаџмента, поставља се питање какав је однос између предузетништва и менаџмента. Навођење разлика између ова два појма, као и прецизирање њихових активности, је предмет бројних несугласица у стручним круговима који се баве овом проблематиком.

Предузетник

- Оријентисан је на коришћење могућности
- Ствара нове визије
- Ствара, комбинује и мења ресурсе
- Ствара идеје
- Интензивно користи екстерне ресурсе
- Дисконтинуалан процес
- Незвесност и промене види као шансу
- Одлуке доноси и на основу интуиције
- Има способност да сагледа глобалну слику
- Усмерен је на иновације и њихову комерцијализацију
- Оријентисан је ка циљевима и акцији
- Мења окружење према својим потребама
- Антиципира будуће догађаје
- Поседује изворни ауторитет
- Стратегијско размишљање
- Знање и способност
- Динамичност
- Преузима и толерише ризик
- Бира стручне и талентоване сараднике
- Ствара непосредне, интерне, неформалне информације
- Награђује идеје, знање и тимски рад
- Оријентисан је на успех (резултат)
- Подстиче конфронтације и различита мишљења

Менаџер

- Оријентисан је на решавање проблема
- Експлоатише бивше успехе и славу
- Оптимизовано користи постојеће ресурсе
- Реализује идеје
- Користи искључиво екстерне ресурсе
- Континуиран процес
- Незвесност и промене види као претњу
- Одлуке доноси искључиво на основу података
- Парцијална, текућим проблемима ограничена слика
- Оптимизатор је постојећег и усмерен је на правила и ефикасност
- Оријентисан је на извршавање задатака
- Прилагођава се окружењу
- Спроводи процедуре
- Поседује стечени ауторитет
- Прецизно планирање
- Професија
- Инертност
- Избегава ризик
- Преферира просечност и зависност
- Преферира формалне информације
- Награђује коректно извођење задатка, квантитет и позицију
- Оријентисан је на процес
- Тражи конформност и избегава конфликте

Слика 10. Разлика између предузетника и менаџера

4. АНАЛИЗА УСПЕШНОСТИ ЛИДЕРА У УКРАС Д.О.О

Руководство "УКРАС"-а заједнички са својим запосленима дефинише циљеве и на тај начин одређује правац акције својих запослених. Јасним дефинисањем визије предузећа представљено је идеално стање коме треба тежити.

Руководство "УКРАС"-а гради такав однос да мотивише своје запослене ка остварењу заједничких циљева. Своју пуну посвећеност ка менаџменту тоталним квалитетом, руководство Украс-а манифестује кроз настојање да јасно дефинише визију, мисију, циљеве и стратегију предузећа као и елементе политике квалитета у свим областима који су оријентисани на остваривање укупног циља.

С обзиром да је менаџмент "УКРАС"-а посвећен доследној примени принципа пословне изврности, улога лидера у формулисању и спровођењу стратегијских одлука дефинисана је:

- Пословником интегрисаног система менаџмента,
- Средњорочним планом и програмом рада 2010.-2015.,
- Изјавом о политици квалитета

На основу досадашњих укључивања свих заинтересованих страна, дефинисани су:

Табела 3. Визија, мисија, вредности, циљеви и стратегија Украс-а

ВИЗИЈА:	Бити лидер у производњи лајсни на простору западног балкана.
МИСИЈА:	Квалитетна и комплетна услуга из домена делатности на највишем стручном нивоу уз коришћење најсавременијих технологија и знања кроз антиципирање и задовољење естетских и функционалних захтева за производима "украс"-а.
ВРЕДНОСТИ	Искуство, знање и мотивација за задовољење захтева заинтересованих страна
ЦИЉЕВИ:	Систем економских, социјалних, етичких, циљева квалитета и бзвр
СТРАТЕГИЈА:	Ефективан менаџмент трансфером технологија и знања за задовољење тражње за лајснама на постојећим и новим тржиштима

На основу стратегије развоја, дефинисани су:

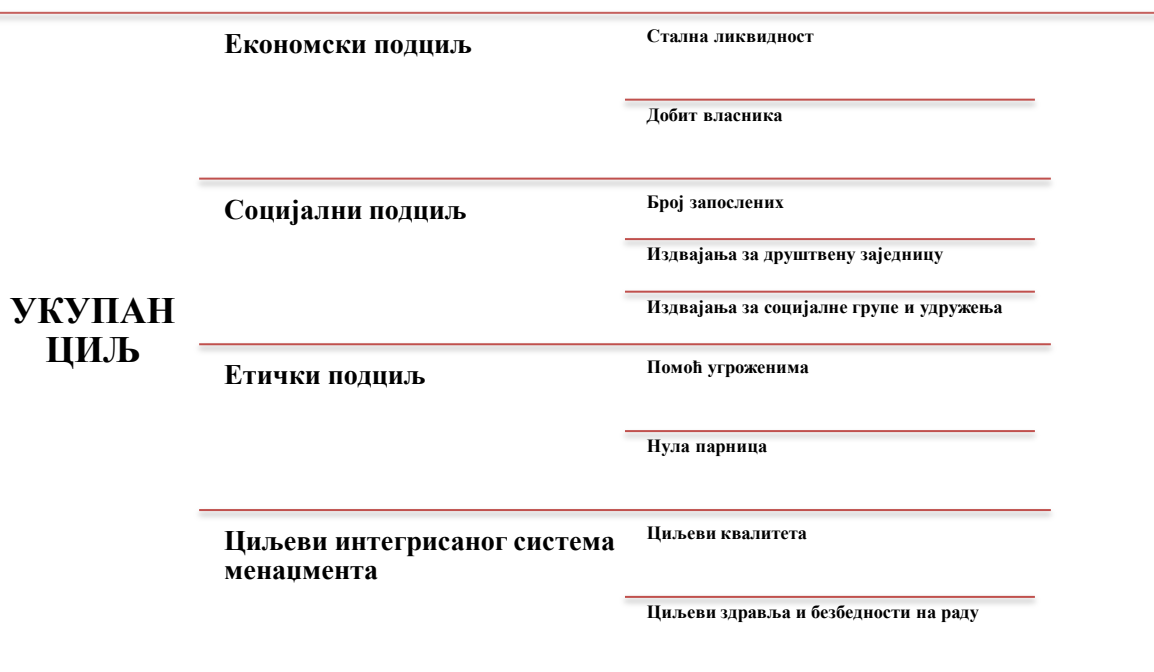
- Политика власништва
- Делатност
- Тржишта
- Технологија рада
- Организација
- Руковођење
- Кадровска политика
- Политика награђивања
- Политика квалитета

На основу анализе окружења и организације, директор сваке године преиспитује исказ о визији и мисији организације. У случају да су промене у окружењу и организацији биле занемарљиве, директор предлаже задржавање постојећих исказа о мисији и визији. Ови искази се јавно оглашавају на сајту организације, огласној табли и средствима информисања.

Менаџмент окупља запослене око остваривања циљева и главних задатака и радних састанака, где се расправља о остваривању циљева и главних задатака. На вишим нивоима

хијерархије организације, циљеви су изражени финансијски, а на нижим натурално и то везани за радне задатке.

Лидери морају да делују проактивно, тако да будућност осигуравају преко дефинисања и саопштавања мисије, визије, на основу постављених вредности и корпоративног понашања.



Слика 11. Укупан циљ Украс-а

Лидерство у Украсу је процес који укључује лидера и све запослене којима је омогућено да учествују у креирању циљева и да схвате да су значајни у њиховом остваривању. Лидер у Украсу је власник који је у стању да обликује визију, мисију и стратегију, односно да сагледа смернице за раст и развој предузећа и да придобије остале запослене да буду одани следбеници.

Лидер је узор у погледу интегритета, друштвене одговорности и етичког понашања, у самој организацији, и ван ње. То се остварује кроз свакодневни рад почев од редовног доласка на посао, активно учешће на састанцима, позив осталима да их следе ка остваривању циљева. Етичко понашање лидера се односи на однос са клијентима, друштвом и запосленима. Посебно је важан однос према запосленима, јер од етичности лидера зависи распрострањавање система вредности у организацији. На основу понашања и система вредности лидера, утврђује се и афирмише систем вредности у организацији, који се истиче на веб сајту организације и преиспитује сваке пословне године.

Сталним деловањем на свест запослених о одговорности (посебно због грејања и еколошких утицаја на окружење, и тиме на квалитет живота), етичког понашања, међусобног поверења и отворености успоставља се заједнички систем вредности.

Постављање система вредности међу запосленима у "УКРАС"-у у највећој мери утиче на реализацију визије и мисије организације.

Запослени у "УКРАС"-у прихватају највише етичке стандарде и имају интегритет, чиме се обезбеђује:

- Постављање корпоративне културе и система вредности,
- Постављање радне и технолошке дисциплине,
- Стварање погодних услова за рад,
- Охрабривање и награђивање.

Испуњавањем ових циљева руководство "УКРАС"-а обезбеђује следеће погодности:

- Боље остварење пословних резултата (као што су подизање тржишног учешћа, повећање квалитета производа, повећање задовољства и лојалности клијената и сл.),
- Повећање екстерне прилагодљивости предузећа променама у окружењу,
- Изградњу јачег и конструктивнијег осећаја припадности и идентификације са организацијом,
- Унапређење сарадње и координације између запослених и руководства
- Квалитетније вођство и усредсређеност на резултате и креирање вредности за клијенте,
- Изградњу система јасних улога запослених и бољег преузимања одговорности,
- Повећање сатисфакције (задовољства) запослених,
- Повећање мотивације запослених за обимније и квалитетније обављање послова,
- Смањење нивоа стреса који је присутан код запослених и смањењу степена флукуације запослених.

Ове и друге вредносне ставове власник је преко менаџмента пренео на све запослене, који су као једна породица, у којој су многи и у родбинским везама, што доприноси осећају сигурности, припадности и подршци.

Неговањем културе лидерства у организацији, преиспитивање и унапређење понашања лидера у организацији остварује се кроз подстицање и унапређење:

- Лојалности код запослених,
- Енергичности, па и бескомпромисности у погледу остваривања визије и мисије организације,
- Позитивног менталног става у односу на запослене и окружење,
- Ентузијазма,
- Фокуса на остваривање визије и мисије,
- Подршке запосленима за самоостваривање,
- Ефикасности решавања проблема,
- Флексибилности у свакодневном раду,
- Поверења и постојања вере да се ради исправна ствар,
- Позитивне праксе лидерства.

Тамо где услови околине или услови рада могу да негативно утичу на здравље и безбедност запослених или квалитет производа, предузеће примењује погодне мере за довођење ризика до прихватљивог нивоа.

У процесима реализације који се примењују у "УКРАС" д.о.о није предвиђен, нити потребан, рад у специјалним условима средине. Процес безбедности и здравља на раду обавља се у складу са Законом о безбедности и здравља на раду и Правилником о безбедности и здравља на раду, као и припадајућим процедурама.

У глобалној структури интегрисаног менаџмент система "УКРАС"-а имплементирани су пословни процеси чијом реализацијом се омогућује мерење и анализа:

- Усаглашености производа са захтевима купаца,
- Усаглашености интегрисаног менаџмент система са захтевима референтних стандарда и пословних циљева
- Унапређење производа, пословних процеса и комплетног менаџмент система, кроз преиспитивање од стране руководства
- До које мере су циљеви заштите здравља и безбедности на раду испуњени,
- Усаглашеност система управљање заштитом здравља и безбедности на раду са законима и прописима

У случају да резултати мерења и праћења и/или интерних провера показују да се не постижу планирани резултати, спроводе се одговарајуће корекције и корективне мере, којима се обезбеђује и одржава ефективност процеса организације.

Преиспитивање система у "УКРАС"-у спроводи руководство, како би се утврдили:

- адекватност, погодност и ефикасност интегрисаног менаџмент система за испуњење политике и циљева интегрисаног система менаџмента и захтева референтних стандарда,
- потребе за изменама у организацији, политици, циљевима .

Редовно свеобухватно преиспитивање интегрисаног система менаџмента(ИМС) спроводи се најмање једном годишње, а према потребама директор "УКРАС"-а заказује ванредно преиспитивање. Текуће анализе рада, процеса и пословања спроводе се на редовним састанцима руководства "УКРАС"-а.

Преиспитивање се спроводи као документована активност на основу анализа припремљених за утврђени дневни ред, који укључује следеће елементе:

- Реализација мера утврђених претходним преиспитивањем,
- Реализација усвојене политике квалитета, циљева пословања и циљева ИМС-а,
- Погодност организационе структуре за постизање циљева,
- Дефинисаност, документованост и применљивост ИМС-а,
- Резултати интерних и екстерних провера,
- Ефективност спроведених корективних и превентивних мера,
- Сарадња са купцима,
- Сарадња са добављачима,
- Сарадња са запосленима,
- Образовање и обука,
- Новим или ревидираним захтевима проистеклим из одговарајуће регулативе,
- Потребе за корективним и превентивним мерама, као и утврђивање потреба и могућности за увођење побољшања.
- Саопштења екстерних заинтересованих страна.
- Примена законских прописа и захтева

На основу резултата анализа документују се мере, одговорности, ресурси и рокови за спровођење активности којима се обезбеђује стална погодност система за остварење циљева и политике ИМС-а. Одлуке и мере се обавезно односе на побољшавање ефективности ИМС-а и унапређење производа према захтевима купаца.

У зависности од обима дефинисаних мера дефинише се план мера за реализацију закључака преиспитивања ИМС-а и одговарајући налози за њихово спровођење.

Руководство такође дефинише и циљеве за наредни период. Надзор над спровођењем мера дефинисаних преиспитивањем ИМС-а обавља Представник руководства за квалитет, а о њиховој реализацији извештава руководство на састанцима Одбора за ИМС.

Сталним ангажовањем у свим процесима организације и сарадњи руководства и запослених лидеру није теско да препозна потребе за унапређење инфраструктуре и радне снаге што за последицу има унапређење пословања а има крајњи циљ веће задовољство купаца.

Ову групу активности лидери реализују кроз следеће активности:

- Коришћење резултата пословања ради сагледавања приоритета,
- Развијање и унапређење система менаџмента организације,
- Припрема тачних, релевантних и поузданих информација ради одлучивања,
- Транспарентан и одговоран однос са заинтересованим странама,

- Повећање поверења заинтересованих страна,
- Унапређење способности своје организације.

Резултати пословања се прате на основу потреба "УКРАС"-а. Директор анализира и даје задужења сарадницима ради унапређења стања. У случају да се за одређену последицу (пословну ситуацију) не зна узрок, директор одређује поступак за његово откривање (формирање тима, пројектни задатак, итд.).

За одлучивање лидера потребне су тачне, релевантне и поуздане информације. По налогу директора то обезбеђују надлежне службе и појединци. Провера истинитости се остварује упоређивањем са другим информацијама, а тачност на бази претходних информација и начина добијања истих.

Транспарентан и одговоран однос са заинтересованим странама лидери остварују на основу:

- Уговорима са клијентима, испоручиоцима, државним институцијама,
- Поштовањем колективног уговора и других докумената јавног значаја,
- Јавне наступе преко медија у којима демонстрирају своја опредељења у погледу социјалне одговорности.

Лидери повећавају поверење заинтересованих страна кроз партнерски однос на решавању ризика пословања.

То се посебно односи на ризике деградације животне средине (загађење ваздуха, вода, земљишта), ризике од пожара и ризике безбедности и здравља на раду. Кроз сталне комуникације са државним органима (министарства, инспекције), органима локалне управе и запосленима се на отворен и конструктиван начин износе и решавају ови проблеми и тиме стиче поверење заинтересованих страна.

"УКРАС" активно прати потребе, захтеве свих заинтересованих страна - својих клијената, запослених, испоручилаца, банака и шире пословне заједнице.

"УКРАС" настоји да максимално разуме захтеве својих клијената како би се избегли сви евентуални неспоразуми и тешкоће у реализацији посла. Такође настоји да активним приступом, искуством стеченим радом учествује у креирању потреба и захтева својих клијената. У реализацији посла настоји да производе које испоручује клијентима угради све елементе најбоље светске праксе, уважавајући законску регулативу и оне захтеве које су клијенти исказали.

"УКРАС" се труди да оствари партнерске односе у сарадњи са заинтересованим странама. Све заинтересоване стране својим жељама, сугестијама утичу на побољшање квалитета нашег пословања. При контакту са заинтересованим странама инсистира се на стручности, разумевању, помоћи као и неговању пословних односа.

Менаџмент "УКРАС"-а своје пословање заснива на усклађивању интереса са свим заинтересованим странама.

У стратешким документима руководство је дефинисало следеће приоритете:

Табела 4. Приоритети Украс-а

Утврђивање заинтересованих страна:

- Преиспитивање постојећих заинтересованих страна,
- Разматрање потенцијалних заинтересованих страна,
- Дефинисање заинтересованих страна

Утврђивање захтева заинтересованих страна:

- Истраживање мотива и очекивања заинтересованих страна,
- Добијање захтева заинтересованих страна,
- Преиспитивање и утврђивање захтева заинтересованих страна

Утврђивање начина повезивања са заинтересованим странама:

- Утврђивање законских одредби,
- Дефинисање оптималних видова комуникације са заинтересованим странама,
- Стварање мотивације за ефективну комуникацију

Кроз интегрисани систем менаџмент дефинисане су заинтересоване стране. У документима која прате овај систем дефинисани су приступи за разумевање, предвиђање и одговарање на њихове потребе и очекивања.

Такође су јасно дефинисани механизми за укључење пословних партнера, корисника и друштва у генерисању идеја и унапређењу иновационих процеса у Друштву.

Иновације, које имају друштвено користан ефекат, се посебно користе у процесима маркетинга и развоја ради повећања имиџа и репутације организације. То се односи на проширивање производног програма, смањење губитака, пројекте еко-иновација (коришћење отпада итд.).

У свом раду лидери идентификују стратегијска и краткорочна партнерства, а на основу могућности окружења (партнера) и јаких страна своје организације.

О свим активностима са заинтересованим странама воде се записи, што следи из Пословника интегрисаног система менаџмента.

Запослени представљају најважнији ресурс УКРАС-а. Самим тим природно је да се у "УКРАС"-у посебна пажња посвећује оснаживању изврности код запослених. Лидери у "УКРАС"-у подстичу запослене на унапређење компетенција и изврности.

Степен ефикасности запослених у Украс-у заснива се на степену у којој мери Украс као организација успева да задовољи потребе својих запослених.

Кроз Пословник и процедуре интегрисаног система менаџмента дефинисан је поступак укључивања, власништва над процесом, препознавање сопствених потенцијала, корпоративног предузетништва, побољшања и преузимања одговорности код запослених. Надлежности и овлашћења распоређени су према општем принципу да виша функција у хијерархији подразумева пропорционално више одговорности и овлашћења, тако да важи:

- сви запослени одговорни су за квалитет свог рада,
- сви запослени овлашћени су за давање иницијативе за покретање активности, усмерених на спречавање појаве или понављања неусаглашености и за препоручивање и примену решења,

- директор "УКРАС"-а одговоран је за идентификацију проблема у вези са ИМС-ом. Такође је одговоран за идентификацију, спровођење, верификацију и евидентирање свих примењених решења у тим подручјима.

Овако успостављеном организацијском структуром и везама између запослених који управљају, обезбеђују и верификују квалитет производа и процеса и ИМС у целини, обезбеђена је њихова независност и неопходан ауторитет за остваривање ових задатака.

Украс д.о.о је одговоран према запосленима. Теже ка међусобном поверењу, добрим односима и стручном и личном развоју сваког појединца. Залажу се за смањење ризика од повреда на раду и утицаја штетних за здравље. Циљ је сигурна и здрава радна околина. Мотивисаност запослених се побољшава јасно одређеним циљевима и флексибилним награђивањем.

У Украс д.о.о се цени знање и компетентност сваког појединца. Омогућава се стручни и лични развој запослених и подстиче тимски рад. Стално се побољшава стручност запослених са интерним и екстерним школовањима, подстицањем школовања уз рад. Знање и искуство се дели међусобно, са пословним партнерима и млађим генерацијама.

Мотивација и преданост запослених су најважнији за радну извршеност и континуирано побољшање услуга Украса. Основни задатак сваког руководиоца је да створи квалитетно пословно окружење и на тај начин омогући запосленима да развијају своје вештине и способности.

Руководиоци и запослени се подстичу на отворену и искрену комуникацију и на поштовање дефинисаних обавеза и договора. Јачање лидерства запослених делегирањем изазовних задатака и укључивањем у процесе доношења одлука једно је од основних начела мотивације у оквиру Украса-а.

У трагању за начином како да повећа задовољство својих запослених, руководство Украса је сталном контакту са њима. Руководство предузима низ акција за обезбеђење услова живота и рада запослених и настоји у оквирима могућности и ограничења условљених ситуацијом у пословном окружењу и договорима на нивоу предузећа створи што повољнији амбијент за свакодневни рад запослених и живот њихових породица. Поред прикупљања информација о ставовима, потребама и захтевима запослених и путем непосредног контакта са запосленима ради предузимања мера које би допринеле њиховом задовољству руководство спроводи редовно анкете усмерене на ову проблематику.

Руководство настоји да стално процењује резултате управљања људским ресурсима а пре свега како запослени доживљавају и виде Украс кроз услове рада, зараде, сигурност за посао, награде, сарадњу са руководством, безбедне и здраве услове рада, лојалност итд

Препознавање и систематично унапређивање вештина и способности запослених су главни услови за будући развој "УКРАС"-а. Важан задатак руководства је да у запосленима који показују потенцијал и вољу за напредовањем то препознају, дефинишу мере и кораке које треба предузети за њихов лични и професионални развој у оквиру Украса-а, прате њихов напредак и омогуће даље напредовање.

Запослени у "УКРАС"-у су обавештени о критеријумима и стандардима на основу којих се процењује њихов рад. Критеријуми и стандарди оцењивања су разумљиви, јасно дефинисани и реално остварљиви

Сви запослени континуирано раде на стварању веће вредности за купце и "УКРАС". Ово подразумева спремност да се промене прихвате као стални процес и да се активно доприноси спровођењу истих, да се препознају иновативне идеје и заједничким радом константно унапређују радни процеси и квалитет постављених стандарда.

Можемо закључити да лидери кроз званичне и незваничне канале инспиришу све запослене на свим нивоима у организацији, стварајући погодну корпоративну културу.

Промоцијом ове културе, кроз раније изнете начине, лидери промовишу иновационе процесе, процесе унапређења и тиме развој организације. Резултати су пројекти унапређења.

Улога запослених је незаменљива. У Украсу она је прецизно утврђена и даје велики простор да они допринесу успеху организације и остваре осећај истинског партнерства, и више, припадности организацији као породици.

Сваки запослени има подједнаку шансу за јачањем компетенција. Посебно се потенцирају компетенције потребне за примену нових технологија:

- информатичка знања,
- технолошка знања,
- знања из аутоматике,
- уређење радног места,
- руковање и одржавање машина и алата,
- позитиван мотивациони став о унапређењу технолошких процеса.

4.1. Историјат

Почеци фирме Украс везују се за седамдесете године прошлог века. Све је почело у малој радионици у просторијама породичне куће. У том периоду, власник данас врло угледне и познате фирме Украс, почео је да примењује своје вештине тек завршеног столарског заната. Наглим повећањем обима пословања створена је потреба за оснивањем фирме која би такав обим пословања прихватила. Имао је жељу да својим поштеним и истрајним радом створи узорну породичну фирму. Водила га је идеја да домаћински однос према послу и људима мора дати жељени резултат. Циљ му је био да у свом послу споји родитељску љубав, породичну подршку и традицију.

Колико се у томе успело може се проценити из чињенице да данас Украс упошљава 42 радника који су у сталном радном односу у преко 4.500 м² производног простора, да је производња потпуно аутоматизована. У свом производном програму нуди преко 300 различитих типова лајсни за урамљивање слика, лајсне за ламинатне подове, паркет лајсне, дрвене гарнишне, лајсне за кухиње и плакаре и од недавно унутрашња врата. Украс је израстао у фирму која годишње произведе преко два милиона дужних метара разних профила лајсни и своје производе извози у скоро свим бившим републикама СФРЈ. Украс има 5 продајних места, од којих три у свом власништву, а остало у закупу. Иначе, већина производа је од увозног дрвета самба које Украс увози у сировом стању и у својим објектима профилише у одговарајући профил. Такође Украс је и генерални увозник овог дрвета из Гане (Африка), те је у могућности да на нашем тржишту понуди две врсте дрвета: абахи-самба и офрам лимба. Са преко 40 година искуства Украс представља динамичну фирму савремене пословне политике и водећег произвођача на овим просторима, а највеће признање су купци и пословни партнери широм земље.

Основна делатност предузећа је израда дрвених лајсни за паркет, лајсни за ламинат, дрвених гарнишни, футера и первајза за врата, грађевинских лајсни, лајсни за слике, зидних облога, лајсни за намештај и овалних рамова.

УКРАС ДОО има 42 запослена радника од чега 25 запослених ради у производњи у седишту фирме.

Производња се одвија кроз 5 технолошких процеса:

- Технолошки процес производње лајсни за слике
- Технолошки процес производњи лајсни за ламинат
- Технолошки процес производњи врата
- Технолошки процес производњи паркет лајсни
- Технолошки процес склапања рамова и дрвених гарнишни

4.2. Обуке и образовање

Систематизацијом радних места дефинисани су критеријуми за квалификације за свако радно место у "УКРАС"-у, што обухвата одговарајуће образовање, обуку, искуство и вештине. На свако радно место, односно радни задатак распоређује се запослени који одговара захтевима радног места према систематизацији. Одговорности, овлашћења и радни задаци утврђени су описима послова за радна места.

Обука за безбедно обављање послова и радних задатака дефинисаних описом послова као и евиденција о образовању, оспособљености и искуству води се сагласно процедури Пријем и оспособљавање особља.

Стална погодност особља за обављање постојећих и нових, односно унапређених послова и радних задатака обезбеђује се систематским програмима обуке. Стручно оспособљавање и усавршавање запослених планира се на годишњем нивоу. Реализација и ефикасност образовања, усавршавања и обуке спроведених у току дефинисаног планског периода је предмет преиспитивања од стране руководства.

Планирање људских ресурса, које се често назива и планирањем људства или радне снаге, традиционално се односило на број запослених, ниво њихових способности и на врсте запослених у организацији.

Контрола извршења задатака и вредновање, достигнућа запослених подразумева и предузимање одређених активности на отклањању грешака које негативно утичу на пословни успех при чему се не мисли само на укупан пословни резултат него и на ресурсе - задовољство и мотивација запослених, унапређење процеса и постизање задовољства купаца и утицаја на друштво.

Да би се обезбедили сви предуслови за остваривање пословних планова, максимално се поспешује лично ангажовање сваког запосленог на извршавању све захтевнијих задатака, жељу за већом одговорношћу, а све то ради остварења веће пословне ефикасности и циљева.

Менаџмент "УКРАС" -а планирањем поставља циљеве које треба да реализује у одређеном периоду, а самим тим планира потребу људских ресурса.

На основу познавања потреба послова у радним процесима "УКРАС"-а, утврђују се потребе компетенције свих запослених као што су потребно образовање, стручно усавршавање, знање, обука на послу, искуство, степен увежбаности итд.

Обзиром да су у "УКРАС"-у запослени обучени да раде на свим машинама у производњи, тиме су се стекли услови да запослени у производњи имају сталне обуке.

Преквалификацијом, тј. обуком радника за рад на више машина постиже се и већа конкурентност код радника где ће да искажу веће компетентности и знање да би задржали одговарајуће радно место.

С обзиром на потребе преквалификације уредно се воде записи како за обуку на радном месту тако и за друге врсте обука, рад на рачунару, пословна комуникација и пословни бонтон, тимски рад, монтажа и демонтажа врата, рад на столарским машинама и обука за интерне провериваче.

Планове за људске ресурсе дефинише директор "УКРАС"-а у сарадњи са непосредним сарадницима.

Потенцијал запослених је главна покретачка и креативна снага предузећа. „УКРАС“ је успоставио, примењује и одржава процедуру Обука и усавршавање запослених којом:

- Дефинише потребну компетентност особља које обавља послове који утичу на усаглашеност са захтевима за производ
- Обезбеђује обуку или предузима друге мере да би се постигла неопходна компетентност
- Вреднује ефективност предузетих мера
- Обезбеђује да сви запослени буду свесни важности својих активности и начина на који они доприносе остваривању циљева
- Одржава записе о образовању, обуци, знању и искуству.

УКРАС ДОО има 42 запослених радника од чега 25 запослених ради у производњи у седишту фирме. У Украс д.о.о Велики Поповић класификација запослених по образовној структури је следећа:

- VII.....3
- IV.....1
- III.....7
- ОСТАЛО....31

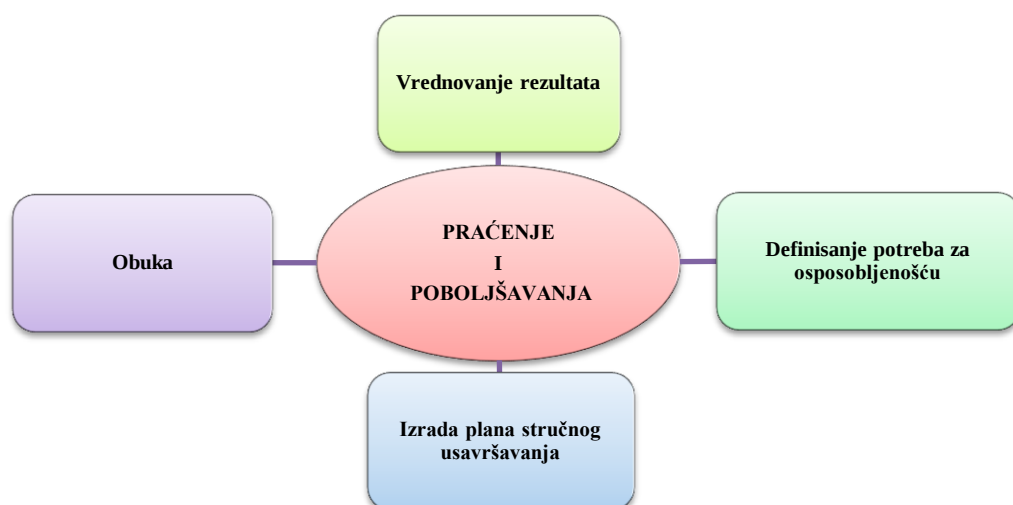
Потребе за стручном оспособљеношћу запослених проистичу из:

- На основу резултата истраживања тржишта у погледу нових захтева по питању делатности
- Закона, прописа и стандарда
- Организационих и технолошких промена
- Резултата преиспитивања пословних процеса, корективних мера или жалби купаца

Дефинисање потреба за оспособљеношћу и анализа постојеће оспособљености стварају могућност да се њиховим поређењем утврди који је то недостатак по питању оспособљености коју је потребно попунити како би се стекли услови за реализацију пословних циљева предузећа.

Након завршене обуке по правилу се спроводи тест оспособљености за све полазнике као и анкетаирање запослених о задовољству полазника обуком, на основу чега се могу предузети корективне мере за успешније спровођење будућих обука.

У сваком подпроцесу у „УКРАС" -а руководилац анализира способност запосленог, квалитет његовог рада, знања, и у зависности од његове креативности даје предлог за усавршавање запосленог (семинари, полагање стручног испита, стицање вишег степена образовања).



Слика 12. Процес менаџмента знањем

Приступ процени способности заснован је на контроли руководства "УКРАС"-а и то пре свега упоређењем правилника о систематизацији радних места са чињеничним стањем, уз напомену да је процена способности доста сложен процес.

Руководство "УКРАС"-а настоји да стимулише ефектне резултате, развије потенцијале, награди добре резултате.

Планови оспособљавања дају се у оквиру планова пословања "УКРАС"-а за наредну годину.

Значајно месту у развоју знања и способности имају и стручна предавања и презентације од стране произвођача опреме, на којима присуствују руководиоци а и радници "УКРАС"-а.

Након обуке за презентирању опрему, у случају куповине опреме, обучени запослени прелазе на нова радна места, тј.раде на новој опреми.

Власник фирме свакодневним ангажовањем у процесу производње преноси своје богато радно искуство на запослене.

4.3. Посете и учешће на сајмовима

Конкурентска предност фирме заснива се на знању које поседује. Највећи утицај на развој и статус фирме има богато радно искуство власника и схватање да је најбоље учити од најбољих. Овим приступом и коришћењем бенчмаркинг методе ишло се у сусрет захтевима купаца и одлуке су биле увек исправне, али веће инвестиције увек су се иновирале на западу, уз претходно сагледавање нашег окружења.

Стечено знање и искуство преноси се на сараднике, поготову што је "УКРАС" породична фирма. Запослени су изузетно задовољни стеченим знањем, јер власник највећи део проводи са њима у производњи и лично свима демонстрира рад на машинама како код пробног рада тако и у серијској производњи (уколико је то потребно).

Највећи део информација везаних за новости у свету из домена производње, "УКРАС" стиче на међународним и домаћим сајмовима, стручним семинарима, научним скуповима где је руководство стално присутно, као и на стручним састанцима у оквиру предузећа:

- Сајам машина у Милану
- Сајам репроматеријала у Болоњи
- Сајам технике Келн
- Стручни састанак- Комуникација унутар организације
- Интерна едукација - Обука о монтази и демонтази врата
- Сајам градевинарства- Београд (излагач)
- Сајам грађевинарства – Базел (излагач)
- Стручни састанак - Конфликти у организацији
- Сајам репроматеријала- Келн
- Сајам масина- Хановер
- Курс - Обука руковања противпожарним апаратом
- Стручни састанак - Оскар квалитета
- Семинар - Недеља квалитета - Београд
- Сајам наместаја - Београд
- Стручни састанак - Реоцењивање ИСО 9001, 18001
- Семинар - Систем квалитета-услов за успешно пословање- Врњачка Бања 2010.године
- Стручни састанак - Завршни годишњи састанак - Украс

- Стручни семинари одржани у "УКРАС"-у (3 семинара)
- Управљање ризицима у реалном сектору, Београд
- Научно стручни скуп „Систем квалитета услов за успешно пословање и конкурентност,, - Врњачка Бања 2011. Године
- Научно стручни скуп „Систем квалитета услов за успешно пословање и конкурентност,, - Крушевац 2012. године
- Бенчмаркинг радионица на тему: Задовољство купаца/корисника и Друштвена одговорност- Организатор Фондација за културу квалитета и изврност

Пријатељски односи са фирмама сличне производње омогућили су да се сагледа њихова производња и њихова технологија и оно што је добро преноси се у "УКРАС". Поред интернета ово су најзначајнији и најквалитетнији извори информација који у многоме помажу за бржи и квалитетнији развој "УКРАС"-а.

Један од основних циљева у остваривању задовољства потенцијалних корисника услуга је пружање могућности на технички квалитетан и економски прихватљив начин. Последњих десетак година излажу два пута годишње на сајмовима у Србији. Сајамске приредбе на којима Украс излаже последњих година:

- Сајам машина, Милано
- Сајам намештаја, Базел
- 38. Сајам грађевине, Београд, Април 2012.године
- 37. Сајам грађевине Београд, Мај 2011.године Сајам "ИНТЕРЗУМ", Келн, Мај 2011.године
- 36. Међународни Сајам Грађевинарства (УФИ) Београд 13.04.2010-17.04.2010
- 15. Међународна изложба уметности "Арт Екпо" - Нови Сад 04-09-03.2010
- 47 Сајам Намештаја у Београду 2009
- 35. Међународни Сајам Грађевинарства (УФИ) Београд 2009
- 46 Сајам Намештаја у Београду 2008
- 34. Међународни Сајам Грађевинарства (УФИ) Београд 2008
- 45 Сајам Намештаја у Београду 2007
- 33. Међународни Сајам Грађевинарства (УФИ) Београд 2007
- 44 Сајам Намештаја у Београду 2006
- 43 Сајам Намештаја у Београду 2005
- 42 Сајам Намештаја у Београду 2004.
- 41.Сајам Намештаја у Београду 2003.
- 12. Међународни сајам намештаја и опреме за ентеријере 'АМБИЈЕНТА' у Новом Саду 25- 30.03.2003.
- 40. Сајам Намештаја у Београду 11-17.11.2002.
- 21. Међународни сајам намештаја и унутрасњег уредјења у Сарајеву 14-17.05.2002.
- 11. Међународни сајам намештаја и опреме за ентеријере 'АМБИЈЕНТА' уНовом Саду 26-31.03.2002. 39. Сајам Намештаја у Београду 2001 године

4.4. Примена међународних стандарда

"УКРАС" је успоставио, документовао, применио и континуално унапређује интегрисане системе менаџмента и то: систем менаџмента квалитетом - СРПС ИСО 9001:2008 и систем управљања заштитом здравља и сигурности на раду ОХСАС 18001:2007.

Процеси које примењује "УКРАС" приказани су у Пословнику ИМС-а, а детаљно разрађени у процедурама. Процеси су успостављени на два нивоа:

- кључни процеси и
- остали процеси.

У табели је дат списак процеса и регулатива процеса. Регулацивом процеса дефинисани су критеријуми и методе потребне да се обезбеди да извођење ових процеса и управљање њима буде ефективно. Утврђивање кључних процеса извршено је на основу раније утврђених циљева квалитета и критичних фактора успеха.

Мрежом процеса приказан је редослед и међусобно деловање процеса. Међусобно деловање процеса интерпретира се преко производа процеса, који су излаз из једног, а улаз у други/наредни процес. Процедурама се прописују следећа одређења процеса:

- важније информације о процесу (ознака и назив процеса, веза са претходним и наредним процесима, улази у процес, излази из процеса),
- ресурси неопходни за реализацију процеса,
- ток и извршење процеса,
- мерење/надгледање (праћење) процеса (важније карактеристике процеса, мерила прихватљивости, мерење и праћење карактеристика, оцењивање учинка процеса).

Табела 5. Регулацива процеса

Ознака процеса	Назив процеса	Регулацива (тачка Пословника, Процедура, остали документи)
П0	Менаџмент	Пословник(тачка 5)
П1	Маркетинг	Пословник (тачка 7.2 – Prosesi koji se odnose na korisnike)
П2	Планирање реализације	Пословник (тачка 7.1 – Планирање реализације производа)
П3	Менаџмент ресурсима	Пословник (тачка 6 – Менаџмент ресурсима)
П4	Производња лајсни заслике	Процедура ИК.04.01
П5	Производња врата	Процедура ИК.05.01
П6	Производња паркет лајсни	Процедура ИК.06.01
П7	Производња лајсни за ламинат	Процедура ИК.07.01
П8	Менаџмент квалитетом	Процедуре ИП.08.01, ИП.08.02, ИП.08.03, ИП.08.04, ИП.08.05, ИП.08.06
П9	Набавка	Пословник(тачка 7.4..)
П10	Продаја	Пословник (тачка 7.1)
П11	Заштита здравља и безбедности на раду	Процедуре IP.11.01, IP.11.02 i IP.11.03.
П12	Склапање рамова и дрвених гарнишни	Процедура ИК.12.01

Информације и ресурси потребни за подршку извођењу и праћењу процеса обезбеђују се из самих процеса, кроз анализу тржишта, преиспитивање потреба, захтева и очекивања наручиоца, праћење закона, прописа и стандарда из области пословања "УКРАС"-а, и праћење стања дистрибуционе мреже и развоја технологије и параметара основне опреме за постројења "УКРАС"-а.

Циљне вредности карактеристика процеса утврђује директор, тако да буду усклађени са глобалним циљем "УКРАС"-а.

Власник процеса одговоран је за ефективно функционисање процеса, обезбеђење ресурса неопходних за реализацију процеса и упознавање учесника у процесу са циљним вредностима, карактеристика процеса и њиховим обавезама.

Управљање процесима на глобалном нивоу (решавање конфликта између процеса, утврђивање нових процеса, измене постојећих процеса) у надлежности је директора. Ове активности се врше на основу претходно утврђених циљних вредности, извештаја о

мерењу/праћењу процеса које у планираним временским интервалима достављају власници процеса, на основу информација из окружења, промењених захтева и сл.

Свака промена у процесу реализује се кроз промену документа ИМС-а. Сви учесници у реализацији процеса са изменама се упознају по процедури дефинисаној за управљање документима и записима ИМС-а.

Сваки од процеса прати низ процедура система менаџмента квалитетом које описују активности, надлежности и одговорност за делове процеса на које се односе, али дефинишу и захтеве који настају у спровођењу активности као и места на којима се ти записи архивирају и по потреби начине коме се шаљу, како се користе и уништавају.

4.5. Купци

Велика предност руководства "УКРАС"-а је што заједно ради са партнерима на проналажењу најбољег решења, било да се ради о испоручиоцима или купцима, а то се пре свега односи на размену информација у вези превазилажења проблема, размену знања, улагањем у одговарајуће ресурсе.

УКРАС настоји да у свему нађе праву меру, односно да оптимизира број испоручилаца и да са њима успостави дугорочну партнерску сарадњу, а не класични подуговарачки однос.

Набавка се врши од добављача који су процењени и верификовани на основу дефинисаних критеријума. Критеријуми квалитета које мора да испуни потенцијални добављач, као и метод процене бира се на основу утицаја производа односно услуге која се набавља на квалитет производа предузећа, а може обухватити:

- узимање узорка производа и испитивање,
- посета и провера код добављача,
- претходна искуства са испоручиоцем производа или услуга,
- коришћење објављених искустава других корисника и овлашћених организација за проверу

Руководство "УКРАС"-а стално прати своје partnere како испоручиоце, тако и купце, тако да у сваком тренутку има сегментацију партнера како по обиму испоруке робе тако и по финансијском обиму, што важи и за купце.

Стварање добрих партнерских односа, како са испоручиоцима тако и са купцима, је стални задатак руководства где није велики проблем када су у питању "стари" партнери јер током рада код "УКРАС"-а препознају велику тачност, сигурност за дугорочно снабдевање као и Ијубазност запослених.

Што се тиче придобијања нових партнера, када су у питању испоручиоци управља се стратегијом и плановима који се односе на избор испоручиоца.

Изјавом о политици квалитета, где се у први план истиче задовољење захтева купаца "Уважавамо наше купце, разумемо и балансирамо њихове потребе и очекивања са потребама и очекивањима наших наручилаца и запослених уз настојање да потпуно задовољимо све стране", "УКРАС" само потврђује испуњење захтева међународних стандард ИСО 9001, а посебно и најновијих стандарда ИСО 10001 и ИСО 10003, који обрађују захтеве задовољства купаца, односно корисника услуга, као и рекламације и жалбе купаца / корисника услуга.

Знајући да перцепција купаца о производу значи опстанак или нестанак "УКРАС"-а са тржишта, а пре свега да задовољење захтева купаца повећава лојалност наших купаца, тежи се да се очекивањима купаца производа и њиховом испуњењу поклони посебна пажњу.

Усвајањем процесног приступа при разговору, примени и унапређењу квалитета производа Украс жели да задржи постојеће купце, а такође да придобије и нове.

Поред низа активности које се предузимају да се ослушне задовољство купаца, можда је најзначајније истраживање које се врши сваке године путем анкета купаца.

Мерење задовољства купаца је основно, али не и довољно. Мерењем се тежи да се на основу добијених резултата перцепције купаца:

- Прецизно идентификују захтеви купаца и њихове важности,
- Да ли су перформансе у складу са захтевима купаца,

- Идентификовање приоритета за унапређење области која ће допринети највећем степену задовољења купаца,
- Одређивање разлике (јаза) у разумевању потреба купаца у односу на запослене,
- Одређивање циљева за унапређење производа и праћење напретка према индексу задовољења купаца,
- Повећамо профит кроз лојалност купаца.

Различити су извори перцепције купаца који дају јасну слику о задовољству, а то су пре свега Извештај о мерењу задовољства, односно анкете спроведене код купаца различитих фокус група.

Полазећи од захтева стандарда ИСО 9001 тачка 8.4: организација мора да утврђује, прикупља и анализира одговарајуће податке да би показала погодност и ефективност система менаџмента квалитетом и да би вредновала могућност за стално побољшање ефективности система менаџмента квалитетом.

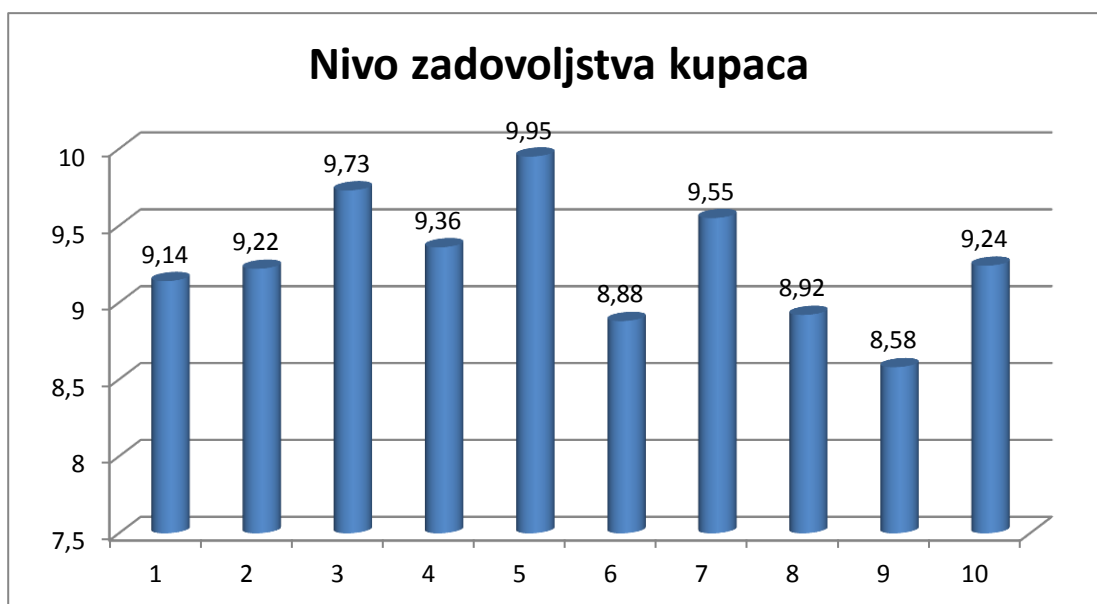
Тиме се морају обухватити подаци добијени као резултат праћења и мерења из других одговарајућих извора. "УКРАС" једном годишње врши истраживања мерења задовољства купаца путем анкете са одговарајућим питањима која се углавном тичу купаца.

На узорку од 87 испитаника – купаца производа Украс-а спроведена је анкета задовољства купаца. Након обраде података добијени резултати приказани су у табели.

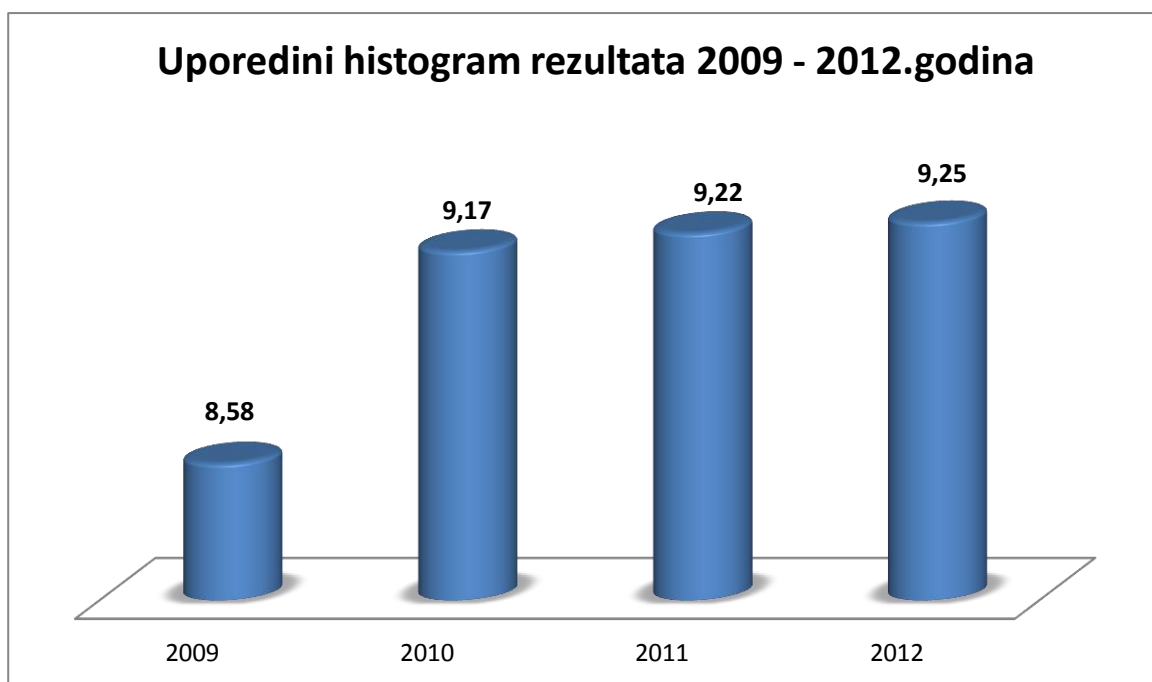
Табела 6. Резултати анкете задовољства купаца

р.б	Питање	Средња оцена
1.	Колико сте задовољни или незадовољни квалитетом производа?	9.14
2.	Колико сте задовољни или незадовољни са усаглашеношћу производа са Вашим захтевима?	9.22
3.	Колико сте задовољни или незадовољни испоруком на време?	9.73
4.	Колико сте задовољни или незадовољни брзином реаговања на рекламације?	9.36
5.	Колико сте задовољни или незадовољни начином комуникације?	9.95
6.	Колико сте задовољни или незадовољни начином плаћања?	8.88
7.	Колико сте задовољни или незадовољни ценама производа "УКРАС"а?	9.55
8.	Која је ваша свеобухватна оцена за квалитет услуга које Вам пружа "УКРАС"?	8.87
9.	Колико сте задовољни или незадовољни односом цена и квалитета наших производа?	8.92
10.	Колико сте задовољни или незадовољни доступношћу информација о нашој понуди	9.24
Σ		9.25

Према подацима из табеле формиран је хистограм оцена корисника који недвосмислено показује да су генерално купци задовољни услугама "УКРАС" –а.



Слика 12. Резултати мерења задовољства купаца



Слика 13. Упоредни хистограм резултата мерења задовољства купаца 2009-2012

Упоређујући и анализирајући резултате мерења задовољства купаца у претходном периоду може се закључити да се степен задовољства из године у годину иде узлазном путањом, односно да су купци УКРАС-а сваке године све задовољнији што и јесте један од основних циљва УКРАС-а.

4.6. Запослени

Руководство Украс-а сматра да су запослени важнији од основних средстава које фирма поседује. То је разлог сталног преиспитивања како запослене учинити задовољнијим.

Задовољство као психолошки феномен нема егактне показатеље како по свом степену тако ни по узроку. Друштвене околности, утицај спољне средине, недефинисани или погрешно дефинисани стандарди успешности и задовољства у окружењу траже стално преиспитивање елемената који запосленог чине задовољним.

Задовољство запослених је хумани циљ "УКРАС"-а, али и средство менаџмента да људе мотивише јер су мотивисани људи неопходан предуслов за остваривање радних циљева.

У трагању за начином како да повећа задовољство својих запослених, руководство "УКРАС"-а је у сталном контакту са њима.

Руководство "УКРАС"-а предузима низ акција везаних за обезбеђење услова живота и рада запослених и настоји да у оквирима могућности и ограничења условљених ситуацијом у пословном окружењу и договорима на нивоу предузећа створи што повољнији амбијент за свакодневни рад запослених и живот њихових породица. Поред прикупљања информација о ставовима, потребама и захтевима запослених и путем непосредног контакта са запосленима, ради предузимања мера које би допринеле њиховом задовољству руководство Украс-а спроводи анкете усмерене на ову проблематику.

Руководство "УКРАС"-а настоји да стално процењује резултате управљања људским ресурсима, а пре свега како запослени доживљавају и виде "УКРАС" кроз услове рада, зараде, сигурност за посао, награде, сарадњу са руководством, безбедност и здравље на раду, лојалност итд.

Ове информације добијају се формалним и неформалним разговорима између запослених и руководства, а једном годишње радници попуњавају анонимну анкету где имају могућност да оцењују ове факторе оценом од 1 до 10.

На слици приказана је анкета за мерење задовољства запослених.

За наведене критеријуме дати оцене колико сте **ЗАДОВОЉНИ - НЕЗАДОВОЉНИ СВАКИМ ОД ЊИХ.**
Оцена: 1 - најнижа оцена, **Оцена 10** - највиша оцена, н.б. – није битно

Р.Б.	Критеријуми		Оцена									
1.	Колико сте задовољни или незадовољни платом према раду	н.б.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	Колико сте задовољни или незадовољни међуљудским односима	н.б.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Информисаност у вези планова (месечни, квартални, годишњи)	н.б.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Колико сте задовољни или незадовољни сигурношћу за стални радни однос	н.б.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Колико сте задовољни или незадовољни плаћеним прековременим радом	н.б.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	Колико сте задовољни или незадовољни условима рада	н.б.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	Колико сте задовољни или незадовољни усавршавањем на послу	н.б.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Колико сте задовољни или незадовољни похвалама	н.б.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	Колико сте задовољни или незадовољни могућношћу напредовања на послу	н.б.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	Колико сте задовољни или незадовољни односом непосредног руководиоца	н.б.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Уколико имате неке додатне сугестије и примедбе, молим Вас упишите:

Слика 14. Анкета мерења задовољства запослених

Добијене информације на ма који начин имају изузетан значај и утицај на руководство "УКРАС"-а на предузимање акција ради побољшања фактора мотивације, а тиме и задовољства запослених, све са циљем стварања доброг имиџа фирме кроз квалитетне производе и услугу.

У великој мери анкета задовољства запослених утицала је на куповину нове опреме за фарбање (бољи услови рада) и примену нове технологије чиме се постиже и квалитетнији производ. Остварен је и значајан утицај на повећање плате, али и веће одговорности за квалитетне производе, уз што већи степен искоришћења материјала.

Ниво комуникације је на доста високом нивоу, и све више је заступљена мешовита комуникација, вертикална и то одоздо на горе као и хоризонтална што битно утиче на успешност организације.

Обученост запослених је битан фактор када су у питању људски ресурси, као и компетентност запослених где руководство "УКРАС"-а поклања посебну пажњу на резултате анкете и предузима акције за унапређење обуке.

Обука запослених за безбедан и здрав рад на машинама је обавезна и она се спроводи током целе године, имајући у виду да радници у производњи раде на свим машинама.

Перцепција запослених за руководство "УКРАС"-а намеће потребу да се стално ради на унапређењу свих фактора који су значајни за повећања задовољства запослених, другим речима стална је примена ПДЦА циклуса (планирати, урадити, контролистати и унапредити).

Запосленима у Украсу је дата пуна слобода и могућност за креативан и иновативан рад, односно омогућено им је да креирају и реализују постављене задатке. Нормално да у оквиру својих овлашћења имају и потпуну одговорност за квалитетно и сигурно обављање послова.

Укључивањем свих запослених почев од дефинисања личних задатака и циљева, креативности, ангажованости па до кључних процеса у ланцу стварања вредности Украса утиче се на стално побољшање квалитета организације.

Запослени су укључени у стално унапређење пословања организације кроз давање сугестија и спровођење утврђених измена.

Руководство охрабрује своје запослене да раде заједно и у тимовима јер се на тај начин ствара позитивна пословна клима и услови који стимулишу запослене на креативно понашање.

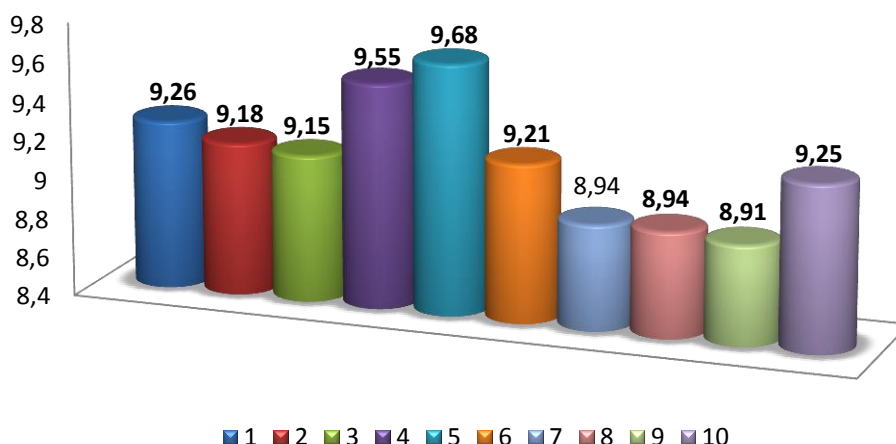
При свему овоме треба имати у виду да су покушаји да се дође до задовољства запосленог стални јер задовољство нема своје границе. Достигнут степен објективних резултата у стварању основа за задовољство помера границу и поставља нове циљеве.

Колико је руководство "УКРАС"-а испунило своје планове, политику у домену људских ресурса , стратегију, бољи показатељи су формални и неформални разговори, а можда најквалитетнији резултати су анонимна анкета.

Табела 7. Резултати анкете мерења задовољства запослених

Р.Б.	Критеријуми	Средња оцена
1.	Колико сте задовољни или незадовољни платом према раду	9.26
2.	Колико сте задовољни или незадовољни међуљудским односима	9.18
3.	Информисаност у вези планова (месечни, квартални, годишњи)	9.15
4.	Колико сте задовољни или незадовољни сигурношћу за стални радни однос	9.55
5.	Колико сте задовољни или незадовољни плаћеним прековременим радом	9.68
6.	Колико сте задовољни или незадовољни условима рада	9.21
7.	Колико сте задовољни или незадовољни усавршавањем на послу	8.94
8.	Колико сте задовољни или незадовољни похвалама	8.94
9.	Колико сте задовољни или незадовољни могућношћу напредовања на послу	8.91
10.	Колико сте задовољни или незадовољни односом непосредног руководиоца	9.25

Rezultati ankete u 2011



Слика 15. Хистограм задовољства запослених у "УКРАС"-у 2011

На основу анализе резултата може се приметити да се степен задовољства запослених постепено повећава тако да су у 2011.године запослени били највише задовољни плаћеним прековременим радом а најмање информисаношћу у вези планова. Генерална оцена је да су радници УКРАС-а д.о.о задовољни, што самим тим значи да ће УКРАС д.о.о и у наредном периоду наставити да брине о својим запосленима јер само задовољан радник је продуктиван радник.

4.7. Допринос друштвеној заједници

Пословање предузећа "УКРАС" посвећено је давању позитивног доприноса друштву и околини развојем и имплементацијом одговорне пословне праксе која уједно обезбеђује и остваривање финансијских успеха.

"УКРАС" у континуитету, стратешки и циљано у сваком тренутку помаже и афирмише потребне и позитивне тенденције у друштву. Један од кључних доприноса друштву јесте пословање предузећа у потпуном складу са законском регулативом и уз пуно испуњавање обавеза према друштвеној заједници.

У циљу подстицања и напретка социјалне добити, "УКРАС" предузима мере и чини поступке који подржавају хумано управљање људским ресурсима и здраво радно окружење, као и заштиту животне средине и очување социјалних и културних вредности локалне заједнице. Кључне компоненте овог приступа су:

- обезбеђење квалитета и заштите животне средине
- друштвено одговорно пословање
- брига о запосленима

О активностима и дешавањима у „ УКРАС"-у извештавају бројни медији, локалног, регионалног и националног значаја.

"УКРАС" успешно сарађује са дневним листовима „Дрвотехна", „Вечерње новости", „24 сата", , агенцијама Радио-телевизијом Србије, као и регионалним тв станицама Тв Канал 9, Радио-телевизија Крагујевац, радио станицама и штампаним медијима на локалном нивоу „Нови пут". У бројним текстовима, прилозима и репортажама, који се готово свакодневно објављују, медији о "УКРАС"-у извештавају, увек, позитивно. Поред овога Украс д.о.о сарађује и са Агенцијом за маркетинг ART PRODUCTION AND CONSALTING.

Уз наведено, "УКРАС" сарађује и са веб порталима: www.aladin.rs

Као илустрација перцепције друштва према "УКРАС"-у је и то што је власник "УКРАС"-а 12 година био председник месне заједнице и члан Општинског већа у Деспотовцу, члан Регионалне привредне коморе.

Друштво је препознало развојне потенцијале "УКРАС"-а и за потребе "УКРАС"-а разрађен је план развоја В.Поповића у погледу путне и водоводне инфраструктуре.

С обзиром да је конкуренција лоцирана у већим градовима, подаци о перцепцији друштва су тешко упоредиви, а да се могу навести нека поређења:

- Већа блискост са локалним заједницама,
- Већи допринос одрживом развоју села,
- Подстицај предузетништва,
- Стварање локалног имиџа.

Подаци из опажања се прикупљају (захвалнице, истицање на Дан ослобођења, Октобарска награда чији новчани део је власник „УКРАС“-а уступио Центру за социјални рад у Деспотовцу, прилози манастиру Манасија, захвалница амбасадора Тајланда, захвалница амбасаде Гане итд.) и анализирају разлози и очекивања за наведени период. То се посебно везује за одређене социјалне групе и њихове потребе

Антиципацију будућих потреба друштвених група врши власник, имајући у виду искуство и на њих одговара у складу са могућностима.

Оно што се сматра један од главних доприноса друштву јесте пословање у складу са законском регулативом и испуњавање обавеза према друштвеној заједници.

Друштвена одговорност предузећа је непрестано обавезивање пословног света да се понаша етички и доприноси економском развоју, у исто време побољшавајући квалитет живота, како радне снаге и њихових породица, тако и локалне заједнице и друштва уопште. (дефиниција Светског пословног савета з одрживи развој). Полазећи од ових принципа, "УКРАС" је само уз примену система квалитета СРПС ИСО 9001:2008, И БС ОХСАС 18001: 2007 предузео следеће активности:

- Повећање броја запослених
- Учествоје у реконструкцији пута кроз В. Поповић
- Помоћ спортском клубу "Ресавац", В. Поповић
- Израда пројекта акције предшколских установа,
- Проширење сеоског гробља
- Помоћ локалним удружењима/фолклоре,
- Штампање књига: Математика, Знамените личности региона.Биографска енциклопедија Ресава

Друштвена одговорност "УКРАС"-а у великој мери се огледа у брзи према запосленима, која је вишеструка и која директно утиче на развој и мотивацију кадрова. Однос према запосленима гради се на основама хуманог, етичког и квалитетног управљања кадровима, најбоље могуће услове рада, укључујући поштовање људских права, равноправни третман запослених, заштиту на раду, здравствену заштиту, али и адекватну едукацију свим својим радницима.

Учешће запослених у управљању и одлучивању још један је вид уважавања радника.

У делу безбедности и заштите здравља на раду, у "УКРАС"-у се пуна пажња полаже безбедном раду и здравој средини. Права и помоћ запосленима дефинисани су Колективним уговором, који предвидја различите видове помоћи: регрес, јубиларне награде, помоћ приликом поласка детета у школу, коришћење слободних дана, помоћ у образовању, у бављењу спортом, климатски опоравак болесних радника.

У претходном периоду раднику је уручен износ новца за помоћ за болест (бубрег раднику). Такође, власник "УКРАС"-а редовно уручује помоћ цркви у Великом Поповићу.

"УКРАС" организује обавезне здравствене прегледе за све запослене, једном годишње, као и за све који треба да заснују радни однос, а пре потписивања уговора о раду, о трошку предузећа. Посебно се води рачуна о запосленима који раде на пословима са повећаним ризиком.

Такође, негујући принцип перманентног образовања и едукације запослених, већем броју радника је омогућено присуствовање семинарима, сајмовима, предавањима... ради стручног усавршавања. Радницима који су уписали одредјене школе и факултете ради стицања вишег нивоа образовања, одобрено је плаћено одсуство приликом полагања испита.

Један од значајнијих доприноса друштвеној заједници је допринос уштеди електричне енергије. На бази отпадног дрвета израђен је систем грејања чија је топлотна снага еквивалентна са утрошеном потрошњом електричне енергије од око 360.000 kWh / годишње.

Као неки од значајних доприноса Украс-а друштвеној заједници могу се навести и следећи:

- Спонзорство у виду куповине мајица за КУД "СТЕВАН СИНЂЕЛИЋ" из Великог Поповића
- Спонзорство у виду опремања просторија Фудбалског клуба "РЕСАВАЦ" из Великог Поповића
- Спонзорство у виду куповине рачунара за Полицијску Управу Деспотовац
- Спонзорство у виду половног рачунара за Војни одсек из Деспотовца

4.8. Финансијско пословање

Ефикасност финансијског пословања и управљања финансијским параметрима је везано за неколико кључних индикатора:

- Профит
- Праћење месечних прихода и расхода
- Стална анализа калкулације трошкова производње уз праћење кретања на тржишту у области набавке и продаје
- Праћење укупне пословне климе, светских кретања у области финансија и у области дрвно прерађивачке индустрије

Украс од свог оснивања па до данас никада није пословао са губитком, никада није био ни минут у блокади и скоро никада није користио кредите, плаћање испоручиоцима искључиво авансно или по доспећу рачуна увек у року, плате радника увек су исплаћиване на време, или укратко речено никада није имао никаквих проблема са финансијама.

Ако су финансијски параметри најчешће мерљиви параметри успешности онда се са сигурношћу може рећи да је Украс изузетно успешна фирма.

4.9. Награда пословне изврности

Добитник награде ``Оскар квалитета``

Национална награда за пословну изврност пружа смернице за унапређење пословања организације, промовишући нове тенденције и награђује оне који се одлуче за пословну изврност. Награде организацији одају признање, али и пружају modele чијом применом се стиже до циља, односно квалитета и пословне изврности. Ови модели су заправо смернице организацији за самопроцену ради јачања конкурентности. Такође, подстичу бенчмаркинг,

односно поређење са најбољима и примене најбољих пракси, а све у циљу побољшања сопствене организације.

Пословна изврсност се може дефинисати на више начина а то су:

- као одраз врхунског квалитета и поузданости и
- као виши облик разумевања TQM .

Пословна изврсност представља скуп ефикасних алата и концепата који су дали резултате у пракси и могу се употребити у свим видовима пословања. Она се води задовољством запослених, скраћује пословни циклус и смањује грешке које воде до виших трошкова.

Модел изврсности представља системски, интегрисани и трајни приступ побољшању. То је креативни оквир са дефинисаним критеријумима.

Награда за квалитет има за циљ да организацији која је остварила изврсност пословања ода признање. Поред давања признања, награда за квалитет пружаа организацији модел који ће идеално представљати пословну изврсност и примену TQM-а у пракси.

Унутар Европе, осим Европског модела изврсности, свака држава је креирала сопствени, национални модел изврсности, односно националну награду за квалитет. Предност националне награде за квалитет је у бољем изражавању специфичности привредних услова једне земље у којима компаније послују. Неке земље EFQM користе као основ за националну награду за квалитет, али су узели у обзир и специфичности националних компанија и тржишних услова. Данас скоро све државе Европе имају сопствени модел изврсности и свима је узор Европска фондација за менаџмент квалитетом и Европска награда за квалитет (EQA), као европски модел изврсности.

Национална награда Србије за пословну изврсност, уједно и национални модел изврсности, је „Оскар квалитета”. Оскар квалитета, као независна и неутрална награда за врхунске резултате постигнуте у развоју и унапређењу изврсности и конкурентности, се додељује профитним и непрофитним организацијама. Српску награду квалитета је успоставио часопис „Квалитет”, 1995. године, уз помоћ Министарстава за науку и технологију - Савет за квалитет републике Србије, Привредна комора Србије и друге институције.

Национална награда за пословну изврсност се прилагођава потребама и специфичностима наше привреде. Такође, она подстиче организације на пословну изврсност и развој климе за унапређење квалитета у нашој земљи.

Фонд за културу квалитета и изврсност FQCE је основан 2002. године са циљем да се развијају пертнерски односи са корисницима и ради бржег укључивања у међународне токове и институције. Оскаром квалитета управља партнерска организација Фондација за културу квалитета и изврсност, која је 2003. године постала придружени члан EFQM.

Национална награда за квалитет у Србији се додељује сваке године на Светски дан квалитета. Награда се додељује у две категорије:

1. Оскар квалитета за велике организације и
2. Оскар квалитета за меле и средње организације.

Организације које се пријаве на конкурс треба да испуњавају следеће услове:

- Покажу константно унапређење перформанси и резултате у периоду утврђеном за поједине критеријуме,
- Прихвате посету Оцењивачког тима како би биле потврђене информације које је организација дала у Упитнику,
- Организација треба да пружи све информације, осим строго поверљивих, које су потребне оцењивачима и Жирију приликом избора победника.

За проверу перформанси организација које се пријаве на конкурс за Оскар квалитета користи се самооцењивање. Помоћу самооцењивања, организације лако и брзо долазе до „дијагнозе“, односно проблема и области за унапређивање. Фонд за културу квалитета и изврност организује обуку за самооцењивање пријављеним на конкурс, пружајући широка теоретска и практична знања за примену у пракси.

Максимални број бодова које организација може освојити је 1000, који су на следећи начин подељени по критеријумима

- Лидерство (100),
- Стратегија (100),
- Људски ресурси (100),
- Партнерство и ресурси (100),
- Процеси, производи и услуге (100),
- Резултати/Корисници (150),
- Резултати/ Људски ресурси (100),
- Резултати/друштвена заједница (100) и
- Кључни резултати (150).

Организација која приликом оцењивања добије 700 и више бодова, и буде прворангирана у својој категорији добија Награду за пословну изврност „Оскар квалитета“ - Апсолутни победник. Уколико организација добије 500 и више бодова, и да је у једном или више критеријума добила 80% и више од вредности бодова за те критеријуме, добија Награду за пословну изврност „Оскар квалитета“. Награду за пословну изврност „Оскар квалитета“ - Финалиста награде добија организација која је на завршном оцењивању освојила 500 и више бодова. Они који освоје од 400 до 499 бодова добијају сертификат за Други ниво изврности „Призната изврност“

Термин "изврност" се користи јер се модел изврности фокусира оно што организација ради, или би могла да уради, како би обезбедила изврну услугу или производ својим корисницима, односно, својим стејкхолдерима, а што би потом довело до успеха. Компаније прибегавају примени модела изврности у три случаја:

1. Када се налазе на ивици пропасти и када морају да прођу кроз болне промене
2. Када се под притиском конкуренције морају подвргнути променама
3. Када су лидери свесни промена и трендова и прибегавају им пре свих. Ова, последња опција је и најбоља, јер омогућава компанији да стекне предност у односу на остале организације.

Док се порекло овог концепта везује углавном, за приватан сектор, он се користи и у јавним, односно, волонтерским организацијама. Овај модел омогућава сет широких поставки које се односе на то шта се тачно захтева од добре организације и њеног менаџмента. Свака организација може да користи ове поставке како би унапредила свој рад, а под контролом оних који користе методе овог модела (радије него спољног оцењивача).

Модел изврности има девет критеријума. Пет се односе на оспособљавање компаније за постизање изврних резултата:

1. Лидерство и постојаност одлучности
2. Развој и укључивање запослених
3. Политика и стратегија
4. Партнерски односи и ресурси
5. Процеси

Док се преостала четири односе на постигнуте резултате:

6. Резултати- постизање резултата који задовољавају све стејкхолдере организације
7. Купце
8. Друштво
9. Кључне перформансе

Свих девет критеријума су окренути концепту PDCA (Plan – Do – Check - Act) кроз иновације, учење и унапређење.

EFQM модел је практичан алат који може да се користи на следеће начине:

- Као алат за самооцењивање
- Као начин за поређење, бечмаркинг са другим организацијама
- Као водич на путу ка побољшањима
- Као основа за нов, другачији начин размишљања
- Као структура за систем менаџмента организације

ОСКАР КВАЛИТЕТА се, као традиционална награда, додељује сваке године новембра месеца за Светски дан квалитета, и исто предузеће може више пута да учествује на конкурс. По Правилима награде, једино добитници награда »Апсолутни победник« у обе категорије немају право учешћа на Конкурсу у наредне три године.

Награде додељује Жири састављен од представника државних, научних и стручних институција, а на основу оцене Оцењивачког тима бираног са листе регистрованих оцењивача за пословну извршност по моделу Националне награде за пословну извршност.

Украс д.о.о желећи да свој пример добре праксе представи широј јавности, пријавио се на конкурс за доделу Националне награде за пословну извршност ”Оскар Квалитета” први пут 2010 године.

Овом приликом је добио две награде за квалитет за пословну извршност у областима:

- Лидерство
- Људски ресурси

Не заустављајући се овде, наставило се са праксом сталног унапређења као што и налаже стандард 9001 па се и наредне године пријавио поново на конкурс.

Ово се показало као добра одлука и 2011 године је Украс д.о.о освојио националну награду за пословну извршност у следећим областима:

- Лидерство
- Резултати корисници
- Резултати друштвена заједница
- Кључни резултати

Увидевши да овакав приступ не може никако нашкодити организацији, руководство Украса је и 2012. године окушало срећу на конкурс за националну награду пословне извршности ”Оскар квалитета”.

На велико задовољство, уложен труд претходних година се исплатио и Украс д.о.о је у 2012. Години победио у категорији малих и средњих и добио титулу АПСОЛУТНОГ ПОБЕДНИКА у овој категорији.

5. ЗАКЉУЧАК

Успех Украс-а се стално прати и уважавају ставови свих заинтересованих страна, пре свега купаца / корисника, запослених и испоручилаца и шире друштвене заједнице. Чињеница да су оцене свих заинтересованих страна често повољније од оних које руководство Украса само себи даје, указује на то да су на правом путу и то представља подстрек за даљи рад на побољшању својих пословних процеса.

Поред свих осталих показатеља успешности у Украсу и финансијски показатељи говоре о стабилности пословања, руководеће и управљачке структуре без драматичних ситуација. Све промене у предузећу се врше континуирано и осмишљено ради постизања што бољих резултата друштва као целине.

У табели бр.8 дати су неки од најважнијих индикатора пословања где се може видети да лидери у Украс д.о.о имају јасну визију и циљ коме стреме.

Табела 8. Индикатори пословања у Украс-у

РБ	Назив критеријума	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1.	Ликвидност	Увек ликвидан	Увек ликвидан	Увек ликвидан	Увек ликвидан	Увек ликвидан	Увек ликвидан
2.	Редовност и ниво исплата запосленима	На време	На време	На време	На време	На време	На време
3.	Финансијско пословање	Позитивно	Позитивно	Позитивно	Позитивно	Позитивно	Позитивно
4.	Извршење плана производа и услуга	Не изазива губитке код других	Не изазива губитке код других	Не изазива губитке код других	Не изазива губитке код других	Не изазива губитке код других	Не изазива губитке код других
5.	Обим ангажованости запослених	Преко 70%	Преко 70%	Преко 70%	Преко 70%	Преко 70%	Преко 70%
6.	Непрекидан развој производа и нових програма	По плану	По плану	По плану	По плану	По плану	По плану
7.	Степен коришћења капацитета	Преко 70%	Преко 70%	Преко 70%	Преко 70%	Преко 70%	Преко 70%
8.	Квалитет производа и уведен систем ИСО 9001			Уведен	Уведен	Уведен	Уведен
9.	Политика запошљавања и обуке кадрова	Добра	Добра	Добра	Добра	Добра	Добра
10.	Лично усавршавање	Добро	Добро	Добро	Добро	Добро	Добро

Колики и какав је утицај лидера Украса показују и награде пословне изврсности које је ова фирма добијала у претходне три године где је највише поена освајала бранећи критеријум Лидерства што је на крају 2012.године и крунисла наградом Апсолутног победника у категорији малих и средњих предузећа.

Колико је овај критеријум битан за Украс, говори у прилог чињеница да је комплетан асортиман фирме унапред продат све до 2015.године са тенденцијом да се овај тренд и настави.

ЛИТЕРАТУРА

- 1) Mintzberg H, Harvard Bussines Review on Leadership, Harvard Bussines School Press, 1998
- 2) Влаховић С, Лидерство у савременим организацијама, ЦИД, Подгорица, 2008
- 3) Живковић С, Развој лидерства у трансформацији организације, Факултет за трговину и банкарство "Јанићије и Даница Карић", Београд
- 4) Northouse, Peter G, Liderstvo teorija I praksa, Data Status, Beograd, 2007
- 5) Божинов Јовановић М., Интеркултурални менаџмент, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2003
- 6) Bennis Warren G., On becoming a leader: The leadership classic – Updated and expanded, Perseus publishing, USA, 2003,
- 7) Петковић, М., Јанићијевић, Н., Богићевић, Б., Организација, Економски факултет, Београд, 2003
- 8) Јовановић, П., Менаџмент теорија и пракса, Факултет организационих наука, Београд, 2007
- 9) Јевтић, М., Лидерство у променама, Задужбина Андрејевић, Београд, 2007
- 10) Tichy, N.M.,Cohen,E.(2003) Business leadership, Jassey-Bass Business & Management series
- 11) Timmons, Jeffrey A. New Venture creation. Irwin, 3rd ed., Homewood, IL, 1990
- 12) www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe
- 13) <http://talentmanagement4.blogspot.com/2011/06/decision-making-process.html>