

Факултет инжењерских наука
Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство
Ниво студија: Основне академске студије
Модул: Индустријски инжењеринг
Предмет: Управљање развојем
Број индекса: 202/2009

Бојана М. Лазаревић

**Улога ефикасног лидерства у савременим
организацијама**

завршни рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф. Др Миладин Стефановић

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да проучи препоручену, домаћу и страну литературу из области лидерства. На основу стеченог знања и прикупљених информација треба да установи све чињенице потребне за одређивање и ближе дефинисање самог процеса лидерства као и његове ефективности. Потребно је дотаћи проблематику одабира врсте лидерства као и ефекте савременог тока лидерства како у свету тако и код нас. Такође је потребно сагледати лидерство у претходно одређеном малом или средњем предузећу или компанији.

Препоручена литература:

[1] Northouse, P., Leadership - Theory and practice, Sixth Edition, Western Michigan University, 2013.

[2] Adair, J., Develop Your Leadership Skills, London and Philadelphia, 2007.

Крагујевац,

Ментор:

Проф. Др Миладин Стефановић

Резиме рада: Неизвесност, комплексност и динамичност пословног окружења у 21. веку захтевају интеграцију предузетничких вештина и стратегијских компетентности савремених лидера. Предузетничке и стратегијске активности постају комплементарне и неопходне у креирању визије, мисије, вредности и пословне стратегије и њеној успешној имплементацији. Флексибилност и подстицање стратегијских промена, препознавање и експлоатација шанси на тржишту, проактивност и иновације, представљају значајне атрибуте модерних лидера и базу за реализацију успешне стратегије и остваривање одрживе конкурентске предности. Способности лидера да адекватно комуницирају са другим људима и мотивишу их, утичу значајно на ефективно спровођење стратегијских промена и покретање иновација. Од ефективних лидера се очекује да развијају иновативни потенцијал и мотивишу запослене на проактивност, стварају шансе, преиспитују пословне логике, моделе и пословну стратегију.

Кључне речи: Лидерство, Стили лидерства, Ефективност лидерства.

Abstract: Uncertainty, complexity and dynamism of the business environment of the 21st century require the integration of entrepreneurial skills and strategic competence of contemporary leaders. Entrepreneurial and strategic activities become complementary and necessary in creating the vision, mission, values and business strategy and its successful implementation. Flexibility and encouragement of strategic change, identifying and exploiting opportunities in the market, proactivity and innovation are significant attributes of modern leaders and a base for the implementation of successful strategies and achieving sustainable competitive advantage. The ability of leaders to adequately communicate with other people and motivate them significantly on the effective implementation of strategic change and innovation start. Since effective leaders are expected to develop innovative potential and motivate employees to proactive , creating chances , examine business logic models and business strategy.

Keywords: Leadership, leadership style, leadership effectiveness.

Изјављујем да сам овај завршни рад урадила самостално, служећи се стеченим знањем и искуством као и наведеном литературом.

202/2009 Бојана Лазаревић

Садржај:

1. Уводна разматрања.....	8
2. Појам и основе лидерства.....	9
2.1. Основе лидерства.....	12
3. Ефективност савременог лидерства.....	15
3.1. Фазе савременог лидерског процеса.....	18
4. Стили савремених лидера и њихово креативно деловање	21
4.1. Улога лидера у процесу организационих промена.....	24
5. Лидерство компаније „Хемофарм“ у Србији.....	27
5.1. Фактори пословања који „Хемофарм“ чине лидером.....	27
6. Закључак.....	36
7. Литература.....	37

1. Уводна разматрања

Лидерство је тема која већ дуго привлачи пажњу научника и истраживача. То је такође и врло актуелна тема, узевши у обзир светску економску кризу која је у току. Јаки финансијски потреси који су се догодили, уздрмали су цео свет и проузроковали огромне поремећаје на тржишту. Бројне компаније су банкротирале и престале да постоје. Оне које су успеле да опстану и даље се боре за опстанак на још увек неопорављеном тржишту. У таквим околностима до изражаја долазе лидери. Лидери су ти који воде организације кроз тешка времена и утабавају пут којим би требало ићи. Они поседују и деле јасну визију о изласку из тешке ситуације и уливају наду у бољу будућност. Такође, они мотивишу своје следбенике и дају им снаге да преброде кризне ситуације. Лидери представљају погонску снагу за будућност сваке организације из које долазе. Њихова моћ не произилази из положаја на којем се налазе, већ из саме њихове личности, односно њихове харизме [1].

Неопходност лидерског управљања лежи у динамичком развоју данашњег људског друштва. Лидерство и промене се данас често сматрају синонимима. Менаџмент је повезан са ефикасношћу, а лидерство са ефективношћу и променама. Улога лидера је да организацију припреми за „сутра“. Стога, лидери морају имати визију развоја, а без ње организације успоравају темпо развоја и пропадају. Успешни лидери су увек у покрету. Они поседују енергију, чврстину, спремност да преузму одговорност и тактичност, лојални су и достојанствени.

Лидери својим следбеницима кроз процес координације, обезбеђења, распоређивања и коришћења кадровских и других потенцијала организације ради постизања њених циљева, додељују разне дужности. Оне се додељују из два разлога: да би неки посао био обављен у циљу упознавања са планом производње и роковима и мотивацијско, које помаже људима да искористе свој потенцијал, обично појачава позитивну силу која већ постоји, одржава живост групе или организације. Лидерство је значајно у савременим организацијама зато што су лидери ти који покрећу акцију која је кључ стицања конкурентности на глобализованом тржишту. Пасивне организације, пасивно руководство и запослени не могу опстати на тржишту на коме су промене и флексибилност неопходни предуслови за раст и развој пословања.

Лидери имају способност утицаја на подређене и тај утицај користе у функцији остварења организационих циљева. На научном пољу менаџмента значајни помаци се чине проучавањем процеса организационих промена и лидерства као процеса који покреће, дефинише и спроводи промене у организацијама. Лидерство и промене се истичу све више као кључни фактор који издваја успешне организације у односу на остале. Проактиван став према променама неопходан је у данашњим условима динамичког и турбулентног пословног и економског окружења, када промене не представљају спорадичне појаве и изузетке који мењају постојећи курс и начин пословања организације, већ правило кога сви запослени хтели то или не, морају да се придржавају уколико желе да остваре конкурентност у пословању. Опстају и развијају се само предузећа која нису ограничена баријерама претпоставки и принципа из прошлости. Како је деловање менаџера увек у складу са прихваћеним теоријама и организационим вредностима, неопходно је да нова реалност у пословању буде полазиште новог и динамичнијег концепта

управљања организацијама и променама. Лидери као носиоци тог процеса имају тежак задатак да прилагоде свој стил и начин вођења у новој пословној реалности.

Може се рећи да један од најважнијих фактора у успешном развоју предузећа, у условима повећаног нивоа турбуленције, комплексности средине и великог конкурентног притиска, представља вештина и способност лидера да препозна савремене токове и његова спремност да у право време и на прави начин реагује на трансформацију која се десила у окружењу. Прилагођавање окружењу захтева низ промена унутар организације. Запослени, почевши од највишег менаџмента, представљају носиоце нових техничких, технолошких и организационих решења, ствараоце нових вредности и односа, управљаче процеса рада и развоја организације. Предузетници морају да поседују способност уочавања потенцијалних шанси, иновативност, креативност и ефикасност у процесу доношења одлука, као и знање и вештину да успешно прате имплементацију ових одлука. Унапређењем њиховог знања, унапређује се и продуктивност пословања, те знање постаје елементарни пословни ресурс. То указује да расте потреба за развојем унутрашњих пословних капацитета за суочавање са конкуренцијом, као и растом обима пословања и кроз програме пословне обуке.

У првом делу овог завршног рада дата су уводна разматрања о општим појмовима, док су у другом делу дата објашњења о основама лидерства, са пресеком значења основних појмова који се односе на лидерство.

Трећи део завршног рада се односи на ефективност савременог лидерства данашњице, као и на фазе кроз које пролазе компаније током целокупног лидерског процеса.

Стилови савремених лидера и њихово креативно деловање на запослене су дати у четвртном делу завршног рада. Такође, у овом делу су детаљно описане улоге лидера у тоталном процесу организационих промена.

Пети део завршног рада се односи на лидерство компаније „Хемофарм“ у Србији, њихов начин пословања и фактори захваљујући којима се и налазе у врху лидера.

Шести део се односи на закључна разматрања, а седми део на попис литературе која је коришћена у овом завршном раду.

2. Појам и основе лидерства

Лидер је човек који има могућност и способност да наведе друге људе да га следе, да раде оно за шта се он залаже. Он уме да групу људи придобије за своју идеју, односно да следе његове одлуке у остварењу постављеног циља и жељених и потребних промена.

Лидерство подразумева приступ вођењу људи у организацији, заснован на утицају једне особе на друге независно од формалног права да се тај утицај оствари. То је способност креирања визије, инспирисања и стварања ентузијазма и добровољног учествовања у остваривању циљева. Означава сегмент менаџмента који се односи на рад с људима, утицање, мотивисање и координисање људског понашања.

Делотворно лидерство представља комбинацију самих вођа, њихових следбеника и специфичне ситуације везане за вођење. При томе се подразумева да су и сами лидери под утицајем оних које воде јер ће само на тај начин формулисати циљ и стратегију деловања коју ће безрезервно следити. Лидери могу, али и не морају, да имају формално право да воде – њих људи једноставно следе. Када су они свесни своје улоге и користе је да би постигли циљеве организације, тада се говори о лидерском менаџменту. За лидере се обично каже да су за разлику од менаџера они који „раде ствари на прави начин“ [1].

Основне карактеристике лидера су: комуникативност, иновативност, иницијативност, креативност, визионарство, флексибилност, подстицање промена, одлучност, вођење властитим примером и слично [2].

Према Демингу [3], посао лидера, предводника, јесте да оствари трансформацију своје организације. Он поседује знање, личност и моћ убеђивања. Следбеници прихватају утицај лидера, јер га поштују или му се диве, а никако зато што су на положају из ког проистиче званични ауторитет [4].

По Котеру превасходни задатак лидера је да креира основну намеру или мисију предузећа и стратегију за њену примену, а менаџера да ту визију оствари у пракси. Менаџер се труди да постигне циљ, односно визију коју је дефинисао лидер [4].

У ширем смислу појам лидерства означава нови приступ у савременом менаџменту, за кога се сматра да омогућава најбоље резултате у пословању. Понашање менаџера покрива одговорност и овлашћење. Менаџери се не суочавају само са захтевима за доношењем одлука у оквиру радних јединица којима припадају, већ и са захтевима топ менаџмента, правних и физичких лица која учествују у промету, особља других радних јединица. Менаџер мора да зна и разуме основне принципе менаџмента и да их примењује при управљању операцијама. Процес менаџмента је у основи исти у свим врстама бизниса и на свим нивоима менаџмента, чак и ако се разликују организациони циљеви и радно окружење.

Менаџер мора да овлада савременим методама у вођењу пословања, пре свега њиховом технолошком основом (последњих година посебно израженој у електронској форми), мора да управља како својим, тако и временом других, посебно да доприноси остваривању ефективног

рада са менаџерима вишег нивоа од његовог и то на професионалном и личном плану, и да одлучује [1].

Сажето речено, основни задатак менаџера је да обезбеди и искористи ресурсе и да их трансформише кроз менаџерску функцију. Остварење пословних обавеза, у односу на већ наведене нивое потражње и одржавање биолошких (људских) ресурса, су основни резултати који се очекују од менаџера.

Лидери морају да имају сва формална знања коју поседују и менаџери, с тим да поред формалних знања треба да поседују и особине лидера. Појам лидера се боље може разјаснити поређењем са појмовима менаџер и предузетник.

Често се у литератури појам менаџера и лидера поистовећују. Међутим између ова два појма ипак постоје разлике. „Вештина менаџера да утичу на запослене је заснована на формалној власти која је уграђана у тај положај“ [5]. Са друге стране, лидери се именују или појављују из радних група и њихова способност утицаја на друге чланове групе не настаје због њиховог формалног ауторитета.

Чињеница да лидер може да утиче на остале, не значи аутоматски да он поседује вештине планирања, организовања и контроле. Самим тим, сматра се да не могу сви лидери бити успешни менаџери. Истражујући великане светског бизниса XX века, научници са Харварда, дошли су до закључка да извршни руководиоци могу да буду у функцији: предузетника, менаџера и лидера [5].

Лидерство и менаџмент су различити, али комплементарни системи активности. Менаџери су оријентисани на стабилност, док лидери наглашавају промене. Посебан изазов је комбиновање лидерства и менаџмента.

Оно што лидери стварно раде јесте „припрема организација за промене и помоћ у суочавању са променама за време спровођења истих“ [5]. Лидерство се дуго односило само на извршне руководиоце и менаџере. Међутим, у данашњем – брзо променљивом, конкурентном окружењу потребно је више лидера у организацији. Укратко, што су веће промене, потребно је значајније лидерство [6].

Кључне разлике између лидерства и менаџмента су приказане на слици 2.1. [5]: одређивање правца развоја – визије будућности (лидерство), насупротив планирању и буџетирању (менаџмент); усмеравање запослених (лидерство) насупротив организовању (менаџмент); мотивисање запослених (лидерство) насупротив контроли и решавању проблема (менаџмент) [5].



2.1. Разлике предузетника, менаџера и лидера

Менаџмент развија капацитет за остваривање плана на основу организовања (стварања организационе структуре) и одређивања послова за остваривање захтева плана, ангажовањем стручних појединаца, представљањем плана запосленима, делегирањем одговорности за спровођење плана и одређивањем система за праћење примене.

Еквивалентна лидерска активност је усмеравање људи. То подразумева представљање нових праваца развоја запосленима који могу да креирају коалиције, схватају визију и посвећени су остваривању визије. Кључна карактеристика модерне организације је међузависност, у којој нико нема потпуну аутономију, где је већина запослених повезана са другима на основу посла, технологије, система управљања и хијерархије.

Наведене везе представљају посебан изазов када организације покушавају да спроведу промене. Уместо организовања, извршни руководиоци би требало да усмере запослене. Усмеравање је више комуникациони изазов, него што је проблем организовања. Усмеравање, за разлику од организовања обухвата комуникације са знатно већим бројем појединаца као што су менаџери на нижим позицијама, колеге, запослени у другим деловима организације, добављачи, владине агенције и потрошачи [6].

Коначно, менаџмент обезбеђује остваривање плана на основу контроле и решавања проблема – праћењем резултата, формално и неформално, помоћу извештаја, састанака и других средстава; идентификовања одступања; и планирања и организовања ради решавања проблема. Код лидерства, за постизање визије потребно је мотивисање и инспирисање запослених –усмеравање људи у жељеном правцу, упркос сметњама у погледу промена, апелујући на људске потребе, вредности и емоције [5].

Лидерство је релативно нов феномен, али је као концепт брзо постао признат у свету. Првобитна перцепција појма лидерства била је у вези са неекономским друштвеним теоријама, односно првенствено се односио на политичко лидерство. Оно се налази у живи интересовања науке али и праксе, на њему се инсистира али још увек не постоји његова строга и универзално усвојена дефиниција. По једној од дефиниција лидерство је понашање појединца које усмерава активности групе ка заједничком циљу. Акценат је на утицају и без њега нема лидерства [7].

Уважавајући тенденције и динамику развоја људског друштва, лидерство, односно лидерско управљање, постаје услов опстанка. Иако лидерство све више постаје засебна научна дисциплина његова стварна употребна вредност је у његовој примени, односно у његовом повезивању са пословним процесима како би то резултирало повећањем њихове ефикасности. Коришћењем адекватних стилова лидерства као комплемента постојећим пословним процесима, односно њиховим појединим фазама, могуће је значајно унапредити сам процес те постићи већу ефикасност [8]. Лидерство се може применити у свим пословним процесима и управо је његова флексибилност његова велика предност у односу на класични менаџмент.

Реч лидер значи водити, усмеравати, подстицати. Усмеравају, воде, подстичу се искључиво људи и то према утврђеном правцу или циљу. У литератури се најчешће спомиње дефиниција лидерства по којој се оно третира као процес утицаја на људе да се крећу као одређеном циљу или ураде оно што је планирано у организацији. Лидер као особа која има утицај на људе, не мора имати ни формални ауторитет у организацији. Он свој ауторитет намеће вештином и стилем понашања која му омогућава да утиче на понашање људи.

Лидерство као појединачно најзначајнији фактор успеха предузећа, заузима све значајније место у новијој литератури. На то указују и различити приступи дефинисања лидерства. Лидерство се углавном дефинише као процес усмеравања и утицаја на активности релевантне за остваривање циљева чланова групе. Под лидером се подразумева личност која треба да обавља специфичну лидерску улогу.

2.1. Основе лидерства

Лидерство је вештина коришћења стручности коју има већина а показује мањина. Оно је неопходно да би се добили изврсни резултати од обичних људи [9]. Посебну пажњу заслужују следеће дефиниције [10]:

- Лидерство је процес прављења избора о томе како поступати са људима у давању унапређења за утицање на њих и након тога трансформације тих избора у акције;
- Лидерство је умеће мобилисања других који желе да се боре за реализацију заједничких тежњи;
- Лидерство је процес утицаја који делују на интерпретацију догађаја од стране следбеника, избор циљева за групу или организацију, организацију радних активности да се остваре циљеви, одржавање кооперативних односа и тимског рада, као и обезбеђење подршке и кооперације од људи изван групе или организације;
- Лидерство је процес у коме појединац утиче на чланове групе у сврху остваривања заједничког циља;

Уместо формалне позиције у организацији као одлике менаџера, код лидерства се ради о понашању и односима, о карактеристикама и снагама личности, о утицајима. У неким дефиницијама нагласак се ставља на лидерство као средиште групних процеса, у другим су наглашене особине личности, у трећим понашање, четвртим односи моћи, петим аспекти вештина, затим лидерство као трансформациони процес, итд [11].

Лидерство се може сагледавати из различитих аспеката, па стога и његове дефиниције варирају. Међутим, може се закључити да неколико основних карактеристика засигурно чине окосницу лидерства, и то [12]:

- Лидерство је процес
- Лидерство укључује извесну дозу утицаја
- Лидерство се дешава у групама
- Лидерство укључује циљеве и превасходно значи усмеравање енергије групе ка заједничком фокусу.

Лидерство представља процес којим се инспиришу други да вредно раде на остваривању својих задатака, а за улогу успешног лидера потребно је знање и способности да се ради са различитим аспектима мотивације, комуникације, тимског рада и интерперсоналних веза. Лидери данас имају задатак да стварају организације у којима ће свака особа моћи да развија своје потенцијале, да осећа да припада организацији, да је користан и важан, да се од њега очекује допринос у остваривању циљева. Савремени лидер је онај који на запослене гледа као на снажан извор енергије који извире из способности, особина личности и знања и може да инспирише лојалност и ентузијазам оних које води. Данас се највећим квалитетом лидера сматра његова способност у решавању сложених питања мотивације запослених која утиче на побољшање ефикасности, ефективности, креативности и квалитета [12].

Улога лидера је да мотивише своје сараднике да својим потенцијалом (знањима, способностима, вештинама) доприносе остваривању циљева организације кроз чије остваривање и запослени остварују своје личне и професионалне циљеве. Да би лидер на одговарајући начин мотивисао своје запослене, потребно је да буде добар дијагностичар, јер су потребе запослених разноврсне и променљиве и различито вредне за сваког појединца. Од њега се тражи да има диференциран приступ у избору техника мотивисања, прилагођен у границама могућности појединцу [11].

Некоме су важни првенствено и увек материјални стимуланси, некоме је важно шта ради, сигурност посла, некоме су важна признања, а задатак лидера је да открије, препозна мотиве сарадника и да обезбеди услове за њихово задовољавање уз истовремено остваривање потреба и циљева организације.

Мотивација запослених се остварује кроз свакодневно понашање и заједнички рад лидера и запослених. Људи су носиоци идеја, креативности, продуктивности и квалитета, а да би испољили и активирали свој потенцијал потребна је организацијска средина достојна човека и третман запослених као сарадника и партнера.

Поред тога што лидери поклањују посебну пажњу, треба истаћи и чињеницу да мотивација представља једну од тема о којој лидери више воле да причају, него да је примењују у пракси [12].

Вођство се у менаџменту најчешће дефинише као „процес утицаја и усмеравања радних активности чланова организације“ [7] или као „процес путем кога неки чланови групе утичу на остале у правцу остваривања групних или организационих циљева“ [8] или као „способност да се утиче на групу како би се остварили организациони циљеви“ [9].

Суштина вођства садржана је, што се из дефиниција може и видети, у утицају лидера који овај користи како би следбенике – чланове организације упутио на остваривање релевантних циљева организације. Лидер дефинише организационе циљеве и тако одређује правац колективне акције чланова организације.

Успешан лидер мора да зна како да чланове организације мотивише и подигне нивое енергије у њима како би они били способни да остваре визију лидера.

Наиме, за лидера се каже да је то особа која дефинише реалност и намеће је својим пратиоцима. 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.

Неки аутори овај процес називају „урамљивање слике“ или „*framing*“. Наиме, користећи, пре свега, говор али и друге видове вербалне и невербалне комуникације, лидер одређује оквири (*frames*) за слику реалности коју развијају његови следбеници. Утицај који лидер остварује на чланове организације проистиче управо из чињенице да чланови организације виде свет кроз визуру коју им лидер поставља. Они гледају свет и интерпретирају га кроз „његове“ очи. Зато је логично да је и њихово понашање обликовано визијом и жељама лидера [6].

Лидерство претпоставља да постоји однос зависности, који се формира између вође и његових пратиоца. Та зависност је добровољна, што значи да пратиоци сматрају да је за њих боље да неко други, уместо њих, интерпретира реалност и одређује правце акције. Дефинисање вођства као односа зависности у процесу разумевања света и деловања у њему омогућује да се потенцира разлика између вођства и менаџмента. Последње две деценије доста се расправља о томе да ли се и по чему лидер разликује од менаџера. Менаџмент процес, као и лидерство, такође укључује одређен однос зависности и подређености. И у њему менаџер обликује колективну акцију. Међутим, за разлику од лидера, менаџер нема способност да артикулише значења нити да утиче на схватање света својих подређених.

3. Ефективност савременог лидерства

У потуности је јасно да ново лидерство не представља однос лидер – следбеник, који се своди на ауторитативни однос. Насупрот томе, прави лидери данашњице заправо су лидери лидера, што значи да воде људе који су и сами иновативни и креативни.

Лидерова визија их усмерава, као и његов систем вредности који следи. Заправо, углавном сви велики лидери у историји били су лидери лидера, а успех њихових организација темељио се на хијерархији лидерства [13].

Било да се ради о председницима држава или председницима великих компанија, пирамида лидерства увек је доносила успех. Може се рећи да су успешне организације “заражене” лидерством на неколико нивоа од врха. Велики лидери, лидери лидера, налазе се на самом врху и креирају нивое лидера, тако да ефективне организације постају каскаде лидерства [13].

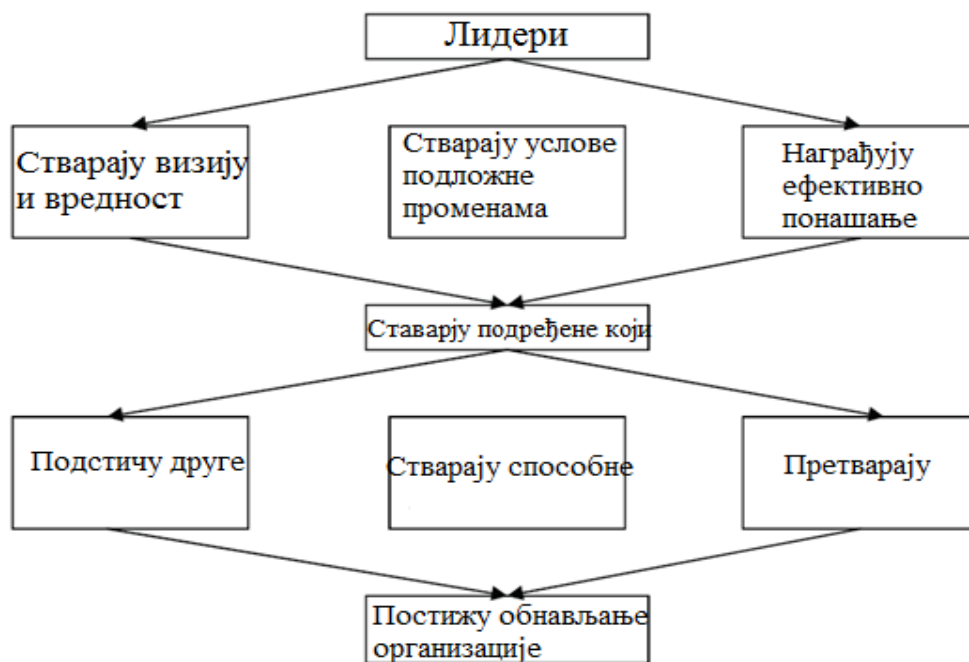
Када се успостави хијерархија лидерства, јавља се мултипликативни ефекат, који се одражава кроз конкуренску предност, раст, развој и обнављање организације. Најзначајнији позитиван ефекат свестраног лидерства јесте чињеница што такве компаније остају дуго ефективне и обнављају се јер не зависе искључиво од једног лидера, без обзира колики утицај или снагу он имао.

С друге стране, поставља се питање: како се препознаје недостатак лидерства у организацијама?[13]

Поједини аутори се слажу да су три основна препознатљива симптома недостатка лидерства у организацијама: запослени који не раде довољно, раде погрешне ствари или раде искључиво оно што им се каже. Међутим, у данашњем свету, податак да само око половина запослених заправо ради и постиже пуну ефективност – поражавајући је [13].

Други симптом био је очигледан у компанији “Ford” раних 80-их година XX века, када су запослени радили пуном паром, али погрешне или, боље рећи, не-координисане ствари. Заправо, свако је радио свој посао, без обзира на друге. Разлог оваквом стању лежао је у лошем односу између два извршна директора. Када су они променили сопствено понашање и почели да раде заједно, уместо да се осјећају конкурентима, ствари су почеле да се крећу у правом правцу [13].

Ако се детаљније анализира проблем у компанији “Ford”, приметиће се да се заправо радило о феномену који подразумева симултано вођење од стране два лидера. Такав је случај у многим познатим компанијама. Заједничко лидерство могуће је уколико два лидера имају комплементарне вештине. Townsend је својевремено написао да је једина могућност имати компатибилност у којој влада мишљење да “ниједан није савршен, али слабости и врлине могу се компензовати” [14]. Формула успеха јесте у међусобном поверењу. Следећи корак јесте нови концепт лидерства – савремено тимско лидерство као што је приказано на слици 3.1.



3.1. Савремено лидерство [13]

Трећи симптом непостојања лидерства у организацији тежи је од пертходна два. Ради се о ситуацији када запослени раде искључиво оно што им се нареди и ни мало више од тога. Таква ситуација јавља се када менаџери издају егзактна наређења својим подређенима и тиме им онемогућавају да унесу креативност и поднесу ризик урађеног посла. Вођење “гурањем” запослених у извршење задатака представља прошлост. Оно што се тражи јесте инспирисање запослених да покрену оно најбоље у себи како би ефекат њиховог рада био задовољавајући за организацију. Синергетски ефекат тако вођених запослених доноси успех на дуги рок организацији [13].

Настојање да се осигура позиција и дугорочни опстанак предузећа у турбулентној околини условљава константно прилагођавање и промене у предузећу. Топ менаџери, као особе одговорне за дугорочну успешност, имају задатак да предузму мере како би се ефикасно управљало променама.

Без обзира какве се промене у предузећу спроводе, у њиховој су основи промене које се тичу људи и међуљудских односа. Зато се може устврдити да су личне карактеристике и стил руковођења најважније детерминанте успешности процеса промена и тиме и успешности предузећа.

Од топ менаџера засигурно се у савременим организацијама очекује да буду лидери. Од њих се очекује и да имају веома високе вештине и да улажу велики напор у циљу успешности организације којом управљају.

Лидерске карактеристике топ менаџера основне су одреднице културе предузећа и система вредности који запослени прихватају. Филозофија пословања великих корпорација у великој је мери утемељена на моралним и етичким принципима њихових оснивача и топ менаџера.

Важно је истаћи чињеницу да иницијатор промена нужно уноси личну црту у процес управљања променама. Та одређена лична нота последица је моралних и етичких начела појединца и интереса група које заступа. Овај ефекат нарочито је изражен код нових менаџера који желе спровести радикалне промене [13].

Новије анализе и истраживања говоре у прилог тези да су управо лидери ти који чине да се компаније катапултирају из зоне “добре” или “задовољавајуће” у зону “фантастичне”. У циљу доказивања тезе да успешност организација директно зависи од способности лидера, спроведено је истраживање под називом: “Једно питање, пет година, 11 компанија” [15].

Истраживање се, превасходно, бавило питањем да ли добра компанија може постати фантастична компанија и, ако може, на који начин. Резултати истраживања, названи “Откриће нивоа 5”, директно су указали на лидерство као кључну детерминантну која компаније лансира у зону изузетног успеха.

Резултати, којима је претходила квалитативна и квантитативна анализа, показали су да је један од кључних елемената или покретача трансформације било управо лидерство. Лидерство нивоа 5, како су га аналитичари назвали, показало се као јака, конзистентна и успешна комбинација особина лидера, која је довела до успеха компанија.

Хијерархија лидерства нивоа 5 приказана је на следећем графику и јасно је да је тај ниво лидерства исказан као “врховни” на лествици способности и карактеристика савременог лидера. Важно је напоменути да ова хијерархија не подразумева потребу да лидер прође све нивое од дна до врха пирамиде, да би стигао до нивоа 5. Међутим, они који заиста припадају том нивоу, поседују сплет особина и способности које надилазе све остале нивое, (слика 3.2).

Ниво 5 - Извршни

- Ствара одличне организације уз комбинацију личне скромности и професионалне снаге.

Ниво 4 - Ефективан лидер

- Стимулише групу на високи учинак и промене.

Ниво 3 - Компетентан менаџер

- Организује људе тако да на ефикасан и ефективан начин достижу циљеве.

Ниво 2 - Члан тима

- Доприноси јачању тима и достизању заједничких циљева. Ефективно ради у групи.

Ниво 1 - Врло способан појединац

- Талентован, продуктиван и има висок ниво знања и добре радне навике.

3.2. Хијерерхија нивоа 5, лидерства 5 [15]

Неколико је кључних фактора успешности лидерства у овим организацијама, и то:

- Идеје, то значи да успешне организације морају бити изграђене око централне идеје. Лидери креирају идеје, знају да развију туђе добре идеје и, коначно, координишу организацију која је усмерена ка успеху. Идеје које лидер креира и каналише одговарају на питања: где смо се упутили? Шта смо наумили да остваримо?
- Вредности, које артикулише и креира лидер, како би остварио неке важне циљеве организације. Вредностима лидер усмерава организационо понашање и понашање својих следбеника.
- Емоционална енергија предствља јасан сет уверења и активности које лидер употребљава да би мотивисао своје следбенике. Лидери – победници су увек високо мотивисани за успех организација. Они, заправо, уливају енергију следбеницима кроз интеракцију са њима.
- Ходање по ивици још је један предуслов победничког лидерства. Велики лидери који представљају критични фактор успеха организација, увек морају бити спремни да донесу радикалне одлуке [16].

Може се закључити да се у данашњем конкурентном окружењу од организација, да би биле успешне, очекује да имају виспрене, способне и посвећене лидере. Лидери – победници на свим нивоима организације обезбедиће синергију следбеника у остваривању циљева и тиме креирати ефективне организације.

Култура флексибилних организација које континуирано спроводе процес учења подразумева такав однос у којем се од свих очекује да пружи информације и пренесу знања другима. Само овакве компаније, са лидерима-победницима на челу, могу бити детерминисане ка успеху.

Заправо, може се закључити да се улази у нову еру вођења организација и нову еру континуираног учења, која има неколико темеља: стварање базе знања примењиве на тржишту, присуство лидера који желе да размењују знања на свим нивоима у организацији, енергични и мотивисани људи са јаком жељом да раде за компанију, лидерски тим, који има исти систем вредности и поглед на развој следбеника и њихову мотивисаност, постоје механизми који покрећу организацију као систем, а не само неке њене делове, технологија и дигитална комуникација представљају важну компоненту и архитектура организације детаљно је планирана како би омогућила успешност кроз развој лидерства [16].

Коначно, може се закључити да савремено лидерство, које представља детерминанту успешности организација, почиње од тачке у којој лидер проналази у себи одлучност да континуирано усавршава себе, своје следбенике и своју организацију. Такви лидери спремни су да уче од сваког и у сваком моменту и тиме креирају непрекидни циклус учења и обнављања знања, информација и идеја својих следбеника и организације.

3.1. Фазе савременог лидерског процеса

Улоге које лидер реализује су бројне, мада се неке од њих могу издвојити као најзначајније: утврђивање циљева, мотивација других да остваре те циљеве, подршка процесима у оквиру којих

се циљеви остварују, обезбеђење јединства напора и афирмација групних вредности, креирање атмосфере поверења и заједништва, репрезентовање групних интереса и слично [17].

У основи, постоје три суштинске лидерске улоге [18].

- Дијагностиковање - способност перципирања постојеће ситуације, пројектовање будућег стања и предлог могућих решења за превазилажење уоченог гепа перформанси. Ова лидерска улога захтева од лидера поседовање когнитивних вештина.
- Адаптирање - промена понашања чланова организације у правцу затварања дефинисаног гепа и остварења жељених циљева, што изискује поседовање различитих бихевиористичких вештина.
- Комуницирање - обавештавање оних чије је учешће у реализацији циљева неопходно о свим релевантним аспектима и активностима које треба предузети. Обавештавање мора бити разумљиво, правовремено и у одговарајућој форми, и захтева поседовање комуникационих, односно процесних вештина.

Наведене улоге (слика 3.3) остварују се у оквиру одређених фаза, односно субпроцеса, који се најчешће идентификују као [19]:

- Утврђивање правца акције (обликовање визије)
- Повезивање људи (мобиљисање)
- Мотивисање и инспирисање.

Лидерство		
Улоге	Вештине	Фазе
Дијагностичка	Когнитивне	Обликовање
Адаптациона	Бихевиористичке	Мобиљисање
Комуникациона	Процесне	Инспирисање

3.3. Улоге, вештине и фазе лидерства [20]

Прва фаза лидерског процеса везана је за одређивање правца у ком ће се кретати предузеће у наредном периоду, односно, развијање визије будућности, која може бити блиска, али и прилично далека.

Након тога, неопходно је успоставити адекватан систем комуницирања, преко којег би се чланови организације чије је ангажовање неопходно у процесу реализације визије, упознали са њеним садржајем. У току овог субпроцеса врши се својеврсно мобиљисање људског потенцијала у предузећу, односно њихово подстицање да своје напоре ангажују на остварењу дефинисане визије и циљева који из ње произилазе [20].



3.4. Фазе лидерског процеса [20]

Да би ова фаза могла да резултира успехом, неопходно је обезбедити адекватне механизме мотивисања и инспирисања, како би се превазишле све евентуалне баријере и задржао заузети курс акција, усмерен према обликованој визији, што чини суштину садржаја треће фазе лидерског процеса (слика 3.4). На слици се јасно виде фазе лидерског процеса. Почетак лидерског процеса почиње визијом и инспирацијом. Након ове две фазе настаје фаза мобилисања а на крају и фаза акције целог процеса.

4. Стили савремених лидера и њихово креативно деловање

Будући да је било немогуће изоловати особине које су ексклузивно право лидера, кренуло се у правцу идентификовања понашања лидера. Поставило се питање, да ли има нечег специфичног у понашању лидера, нечег што они раде а остали људи не [20]?

Претпоставка је, наиме, да ако је немогуће идентификовати особине специфичне за лидере, онда се могу препознати понашања која испољавају лидери. Ова је претпоставка имала у себи веома значајно обећање - ако се могу идентификовати понашања специфична за лидере, онда људи могу научити и усвојити та понашања, чиме се ствара могућност за образовање и тренинг лидера. Предузећа и друге институције би тако могле да стварају лидере по потреби.

Истраживања су, међутим, поново показала да се не могу идентификовати специфична понашања која карактеришу само лидере, издвајајући их од нелидера. Тако је постало јасно да универзалан приступ вођству неће дати очекиване резултате. Међутим, иако нису довеле до жељеног циља, студије вођства су ипак дале одређени резултат - идентификовале су различите стилове понашања лидера.

Студије које су вршене на тему лидерства су показале да се могу идентификовати различити стилови понашања лидера и да се они могу класификовати на разне начине и према различитим критеријумима. Прва и најједноставнија класификација стилова вођства је резултат истраживања која су вршена на државном универзитету Ајова [21].

Идентификована су три основна стила вођства: аутократски, демократски и либерални:

- 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.
- 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.
- Либерални стил заправо значи абдикацију лидера, будући да се он повлачи из одлучивања, препуштајући члановима организације да сами одлучују. Он је незаинтересован за спровођење одлука препуштајући запосленима потпуну иницијативу и у томе процесу [21].

Најпознатија истраживања вођства у оквиру приступа понашања урађена су на универзитетима Охајо и Мичиген и дали су врло сличне резултате. Студија вођства вршена на Охајо универзитету је за резултат имала идентификовање две основне димензије по којима се разликују стилови вођства: иницирање структуре и разматрање или консидерација [21].

Иницирање структуре 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 заправо више окренут структури и циљеве организације остварује креирањем одговарајуће структуре. 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. Истраживања су показала да најбоље радне перформансе остварују лидери који имају високо изражено и иницирање структуре и разматрање а најгоре они који су оцењени ниско по обе димензије [21].

Лидери са високим иницирањем структуре али ниским разматрањем били су релативно ефикасни у обављању задатака али су имали су проблема са одсуствовањем са посла, жалбама и незадовољством запослених итд.

Лидери са високим разматрањем али ниским иницирањем структуре су били лоше оцењени од својих претпостављених.

Истраживања на Мичиген универзитету су резултирала у две врло сличне димензије понашања лидера: оријентација на производњу и оријентација на запослене. Лидери оријентисани на производњу су били фокусирани на радне задатке и помагали су запосленима да их остварују.

Лидери оријентисани на запослене су наглашавали међуљудске односе и настојали да креирају стимулативан радни мбијент у својим организацијама. Резултати истраживања су јасно фаворизовала стил базиран на оријентацији на запослене.

Оба истраживања и њихове димензије понашања лидера су касније искористили Blake и Mouton конструишу графички приказ могућих стилова лидерства назван „Управљачка мрежа“, која је приказана на слици 4.1. [22].

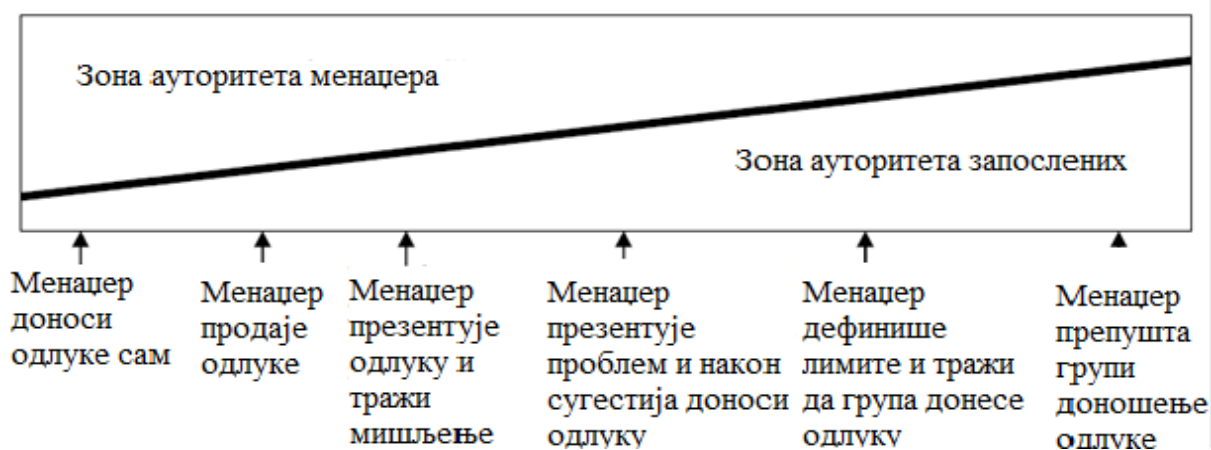


Слика 4.1. „Управљачка мрежа” [22]

То је заправо матрица са 81 пољем будући да је свака од две димензије издељена на 9 подеока. Димензије мреже су две основне димензије понашања лидера: брига за људе и брига за производњу [22].

Најбоље је уколико лидери успеју да постигну високу позицију у управљачкој мрежи по обе димензије, јер то значи да одржавају баланс између високог задовољења потреба посла и потреба људи. Екстремне позиције су непожељне, јер оне говоре да лидер или занемарује људе оријентишући се само на задатак и посао, или, пак, да лидер занемарује посао оријентишући се само на потребе својих људи. Уколико је оријентација и на људе и на задатак ниска то значи да се лидер практично повлачи из тог процеса (слика 4.2).

Стилови вођства се у значајној мери разликују према томе колико су запослени или следбеници укључени у процес доношења одлука.



Слика 4.2. Стилови вођства према критеријуму партиципације запослених [21]

Према Ликерту [21], разликују се четири основна стила или система вођства:

- Експлоатативно ауторитарни. У овом стилу лидер нема нимало поверења у своје подређене, не респектује их, врло ретко прихвата њихове идеје, сам доноси одлуке и не води рачуна о потребама својих људи. Обично доноси одлуке брзо и саопштава их подређенима јасно и одлучно. Очекује од њих да његове одлуке спроводе лојално и без непотребних питања.
- Беневољентно ауторитарни. Овај се стил разликује од претходног само по томе што лидер делимично води рачуна о потребама својих пратилаца, постављајући се заштитнички према њима. У овом стилу између лидера и подређених се развија однос оца породице и деце. Лидер обично доноси одлуке брзо али пре него их спроведе покушава да их објасни његовим подређенима. Даје им разлоге за донету одлуку и одговара на сва њихова питања
- Партиципативни стил. У овом стилу лидер прикупља идеје од својих подређених, они партиципирају, мада само у границама постављеним од стране лидера. Лидер има поверење у своје људе, али не потпуно. Лидер се обично консултује са подређенима пре него донесе одлуке. Слуша њихова мишљења и узима их у обзир а затим објављује своју

одлуку. Затим очекује од подређених да лојално спроводе донету одлуку без обзира да ли је она у складу са њиховим мишљењима или не.

- Демократски стил. Подразумева потпуну слободу подређених да износе своје мишљење и утичу на групне одлуке. Лидер обично сазива састанак подређених када треба донети важну одлуку. Износи проблем пред групу и захтева дискусију. Увек прихвата већинско мишљење као одлуку. Постоји потпуно поверење између лидера и приликаца.

4.1. Улога лидера у процесу организационих промена

Лидерство је незаменљиви ингредијент свих фаза спровођења организационих промена, али је од посебне важности његова улога у иницирању промена, затим у управљању отпорима који се појављују у њиховом спровођењу, креирању ефективне визије, вођењу тимова за промене, комуницирању, као и управљању системом доминантних вредности и веровања, односно, организационом културом [20].

Као промотери и кључни заступници проактивног понашања, са развијеним осећајем за детекцију импулса из окружења, лидери имају есенцијалну улогу у идентификовању потреба за променама и развијању свести о њиховој неопходности код осталих чланова организације. Ова лидерска улога кореспондира са самом природом лидерског процеса, који је увек опозитан статус “quo” и оријентисан на скенирање окружења, у настојању да се открију потенцијалне шансе или претње за предузеће [20].

Појавне форме отпора могу бити веома суптилне, те се од лидера захтева да пажљиво размотри индивидуалне разлоге и да, у складу с тим, и реагује. Његов однос према отпору свакако ће бити последица доминантних карактеристика лидерског стила, али се на основу истраживања може закључити да не постоји јединствен рецепт за превазилажење отпора променама, већ да треба разумети појединачне случајеве и третирали их зависно од узрока.

Један од најбитнијих задатака лидера јесте снабдевање људи адекватним информацијама, односно детаљима везаним за текућа дешавања и оно што се очекује у будућности. Првенствено је неопходно објаснити суштину промена, њихове основне карактеристике и разлоге за спровођење, као и улогу запослених у њиховој реализацији и захтеве који се пред њих постављају. Актуелне информације и знања о променама доводе до редукције неизвесности, конфузије, несигурности и страха, па су људи спремнији да сарађују, чак и у случају да се интимно не слажу са свим аспектима промена. Важно је, такође, настојање лидера да што већи број људи непосредно укључи у процес промена, чиме се омогућује стварање осећаја контроле и каналисање негативне енергије, што су најзначајини ефекти партиципативног лидерства, односно подељеног вођства.

Прихватање визије од стране свих чланова организације један је од примарних предуслова успешног спровођења организационих промена. У контексту упознавања следбеника са визијом, али и у свим другим сегментима њиховог испирисања да се ангажују у њеној реализацији, комуницирање представља један од најважнијих задатака и највећих изазова за лидере. Ефективна лидерска комуникација подразумева управљање вербалним и невербалним

димензијама комуницирања, уз поштовање одређених правила и коришћење разноврсних медија и форми преношења информација.

С тим у вези, веома је значајно спречити да се комуницирање претвори у једносмерно дистрибуирање података, без одговарајућег повратног ефекта. Због тога се може закључити, да један од суштинских предуслова ефективног комуницирања у процесу промена чини двосмерна комуникација између лидера и следбеника, што имплицира коришћење *feedback*-а, способност активног слушања и конструктивни дијалог, кроз који се креира заједничко мишљење и артикулишу различите идеје и ставови о организационим променама.

Ефективно комуницирање између лидера и следбеника од посебне је важности за функционисање и вођење тимова за промене. Тимови повезују комплментарне вештине и искуства, стварајући микс знања и способности неопходан за суочавање са комплексним проблемима које намећу трансформационе измене у организацији. Добро обликовани тимови обезбеђују чврсте интеракције између чланова и њихову већу повезаност, појачавају осећај припадности и идентификације, који доводе до повећања мотивације и смањења вероватноће појаве отпора и опструкција. Лидер је најзначајнија покретачка снага тимског рада у процесу промена, јер служи као интегришући механизам индивидуалних напора чланова тима, повезујући и усмеравајући појединачне активности према заједнички дефинисаном циљу. Чак и у случају способности тима да сам себе води, односно да у међусобној комуникацији чланови координирају своје активности, остаје незаменљива улога лидера у процесу његовог формирања, односно компоновања у складу са потребама организационих промена, тако да се оне одвијају брже, ефикасније и рационалније [20].

Доминантне вредности и веровања које деле чланови тима и организације у целини, могу значајно да олакшају, али и да блокирају процес спровођења организационих промена, што делимично зависи од тога у којој мери промовишу склоност променама, али и од тога колико је лидер способан да тим вредностима управља и обликује их у жељени тип организационе културе. Поједини аутори верују да се комплетна међузависност лидерског процеса и организационих перформанси реализује, у највећој мери, управо преко организационе културе, односно, да се култура појављује као најзначајнији фактор тог процеса.

С обзиром на чињеницу да се организациона култура формира у процесу заједничког суочавања чланова организације са интерним и екстерним проблемима и да је последица понављања успешних решења, што имплицира процес учења путем покушаја и грешака, може се закључити да у овом процесу лидер има централну улогу из неколико разлога. Најпре, због специфичне позиције и располагања кључним информацијама и ресурсима лидер је у могућности да први предлаже решења одређеног проблема, која касније попримају рутински карактер и прерастају у организациону културу.

Осим тога, лидер, по природи ствари, ужива највеће поверење осталих чланова организације, због чега су они спремни да предложена решења прихвате и ангажују се у њиховој реализацији. На крају, лидер је често у могућности да, управо због свог утицаја на следбенике, директно обликује њихов начин размишљања, намећући им своје ставове и концептуализацију догађаја и појава у свету који их окружује. Због наведених разлога консеквентно се може закључити да

лидер има кључну улогу и у промени доминантних вредности организационе културе, која представља есенцијални предуслов успешног спровођења измена у свим другим сегментима организационог дизајна [20].

Након извршених организационих промена, а нарочито након њихове институционализације у организацији, неопходно је обезбедити подршку члановима колектива у развоју савремених лидерских способности, чиме се омогућује сукцесија лидерства. Ово је од изузетног значаја за домаћа предузећа код којих се може очекивати све израженија потреба за променама. С обзиром на чињеницу да ће процес промена увек захтевати адекватно усмеравање и вођење, то се може закључити да проучавање улоге лидера у том процесу ни у времену које долази неће изгубити на актуелности.

5. Лидерство компаније “Хемофарм” у Србији

Хемофарм представља једну од највећих фармацеутских компанија која производи медицинска средства и представља лидера у својој области. Ова индустрија лекова представља затворено акционарско друштво са 100% акционарског капитала. Након првог круга својинске трансформације Хемофарм има укупно 10301 акционара од тога 1816 интерних акционара и 8485 екстерних [23].

Хемофарм је кућа са четири деценије искуства у производњи лекова. Током последње деценије и по Хемофарм је доживео праву експанзију. Данас је то концерн који чине матична кућа и 21 зависно предузеће. Матична кућа је организована по секторском принципу. Седиште матичне куће је у Вршцу.

Хемофарм данас послује у преко 20 земаља на три континента и има око 25000 запослених. Поред примарне делатности, а у складу са брижношћу, квалитетом, доступношћу и поверењем, као кључним вредностима компаније, Хемофарм велику пажњу поклања друштвено одговорном пословању, чиме верификује свој слоган „Свако добро“.

У Хемофармовим фабрикама се производе све форме лекова. Палета лекова обухвата скоро све фармакотерапијске облике. Квалитетом и добром пословном политиком Хемофарм је заузео лидерску позицију на домаћем фармацеутском тржишту крајем прошлог века, а истовремено је и највећи српски извозник лекова.

Од укупне продукције трећина се пласира на тржишта Русије, суседних земаља, ЕУ, земље развијене Африке и Блиског Истока. Производња лекова и пласман лекова основна су делатност којом се Хемофарм успешно бави већ преко 40 година. Хемофарм је постигао теолошко заокруженост. У производњи лекова одговорио је високим стандардима. Погони су усклађени са актуелним захтевима, а европски сертификати гарантују највиши ниво квалитета производа [23].

Хемофарм учествује у укупној продаји са 45% учешћа према подацима из 2004. године. Према најновијем финансијском извештају агенције за привредне регистре из 2007. године, Хемофарм је имао годишњи профит од 3 243 264 000 динара, а према тадашњем курсу 4,5 милиона евра [23].

5.1. Фактори пословања који „Хемофарм“ чине лидером

Главна и водећа визија Хемофарм концерна је квалитет производа коме се традиционално верује. Тај квалитет представља главну суштину која се одржава у овој фармацеутској кући. Градећи углед међу купцима, корисницима и добављачима, Хемофарм настоји да допринесе учвршћивању репутације али и њено што боље позиционирање у самом врху светских генеричара. Успешним пословањем доприноси се добробит акционара, запослених и друштвене заједнице, стварајући здравље у области науке, културе, спорта. На чврстим темељима, афирмишући здраве вредности Хемофарм гради Свет Здравља.

Хемофармова мисија је да својим врхунским квалитетом, доступношћу, бригом за очување и унапређење здравља, улива сигурност и поверење. Приступа се колегама, клијентима,

добављачима и партнерима на тржишту, као и корисницима производа, са брижношћу и поштовањем. Настоји се на задовоље њихове потребе и жеље. Тежи се напору да се пруже висококвалитетни здравствени производи и услуге, као и да они увек буду приступачни, по разумној цени. Прихвата се лична одговорност и тежи се да се увек буде другачији, бољи и да се подстиче напредак. На првом месту су лојалност и искреност према колегама, потрошачима и партнерима [23].

Управљање и организација

У погонима Хемофарм концерна у Србији, Црној Гори и Републици Српској производе се углавном све познате форме фармацеутских производа. Систем обезбеђења квалитета и аутономни сектор контроле квалитета и развоја пружају пуну подршку производњи и представљају гаранцију квалитета и сигурности производа и процеса. Хемофарм у свом производном асортиману нуди следеће групе производа:

- Лекове који се издају на лекарски рецепт
- ОТПЦ препарати
- Додаци исхрани[23]

Лекови који се издају на лекарски рецепт могу имати различиту амбалажу и назив у различитим земљама. Сви лекови који се издају на лекарски рецепт и обухватају читав низ фармакотерапијских група које покривају широк спектар дијагностичких индикација.

Међународно прихваћени класификациони систем за медицинске производе је Анатомско-терапијско-хемијска (АТЦ) класификација, коју прописује Светска здравствена организација. Сваком незаштићеном имену лека одговара шифра од седам алфанумеричких карактера разврстаних у 5 нивоа класификације

ОТПЦ је пре свега заокружена палета производа који се издају без лекарског рецепта и обухватају производе за превенцију и ублажавање лакших здравствених тегоба, као и суплементе тј. додатке исхрани.

Додаци исхрани представљају допуну исхрани и то материјама које се путем нормалног уноса хране у организам не добијају у довољној количини. Њихова намена је да повећају општу отпорност организма на стресне спољне утицаје, као и да помогну одржавање правилних физиолошких функција организма и његових делова. Додаци исхрани нису замена за правилну и уравнотежену исхрану[23].

Потрошачи компаније Хемофарм су углавном: болнице, апотеке, потрошачи као појединци, крајњи потрошачи, који купују производе и услуге за сопствену употребу. Сви потенцијални потрошачи који користе производе компаније Хемофарм имају исти циљ - побољшање здравља. Поред неопходности за куповином фармацеутских производа постоје и потрошачи који желе да обогате своју исхрану.

Структура управљања и организација запослених

Менаџмент Хемофарм концерн састоји се из више подпроцеса који обухватају скуп свих активности које је потребно обавити да би се одређени систем или подухват на ефикасан начин довео до унапред утврђеног циља. Под скупом тих активности се подразумева континуално дејство управљачких акција којима се систем преводи из једног стања у друго. Основне функције менаџмент лидера тимова као и њихова задужења су:

- Техничка функција – обухвата послове који спадају у основну делатност предузећа.
- Комерцијална функција – обухвата послове продаје и набавке.
- Финансијска функција – обухвата послове око прибављања потребних финансијских средстава и њиховог ефикасног коришћења.
- Функција квалитета – обухвата све послове који се везују не само за квалитет производа већ и за квалитет рада.
- Функција безбедности – обухвата послове на очувању безбедности имовине и кадрова.
- Рачуноводствена функција – обухвата послове на обрачуну и приказу стања и пословног успеха предузећа.
- Административна функција – је најзначајнија функција и она обухвата послове управљања предузећем.
- Маркетинг функција- обухвата све функције које се везују за карактеристике и представљање производа, и базирају се на утврђивању потребе и жеље купаца[23].

Хемофарм група има око 3500 запослених, од којих је 60% запослено у матичној кући. Високо образовање поседује 29% запослених. Најзаступљеније струке су:

- Доктори медицине 7,1%,
- Фармацеути 6,0%,
- Дипл.економисти 4,3%,
- Дипл.инжењери технологије 3,1%[23].

Људи, њихови капацитети, таленти, интересовања, вештине и знања су приоритетан ресурс у Хемофарму. Сваки запослени као највећи капитал носи своје вештине и знања којима се посвећује сва потребна пажња. Развој и каријера сваког сарадника планира се у складу са стратешким циљевима Хемофарма. Заједнички циљ компаније и запослених је оптимална продуктивност и задовољство послом, а великим делом то постижу улагањем у стручно и лично усавршавање сваког запосленог [23].

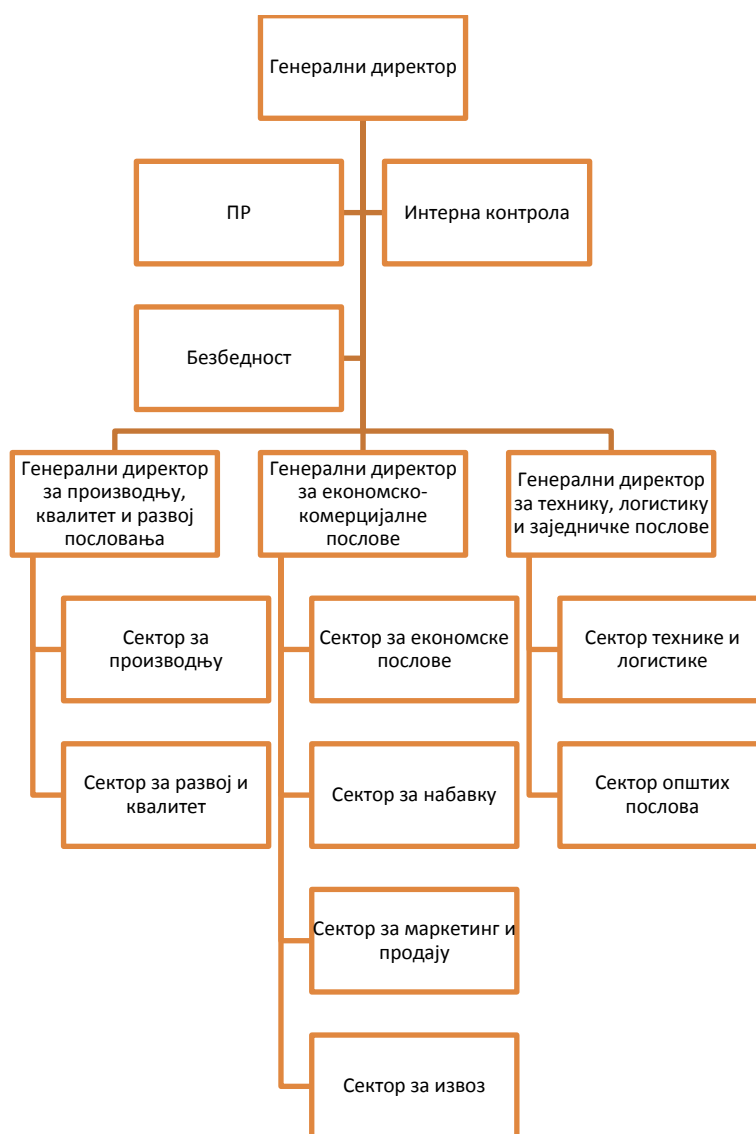
Један од најважнијих задатака у управљању људским ресурсима је регрутовање оптимално квалификованих сарадника за испуњење циљева Хемофарма а приоритетан задатак је конципирати адекватан план образовања и обезбедити све услове за његову успешну реализацију.

У купце, односно потрошаче, Хемофарм концерн се могу сврстати сви узрасти и готово све генерације које користе медицинска средства. Имајући у виду да су Хемофармови производи

углавном неопходни а неки само једна од набавки, може се рећи да је куповна моћ купаца у оваквом случају занемарљива.

Хемофарм организациона структура представља један сложени дијаграмски процес. Хијерархијски на врху је место генералног директора са помоћним додатним секторима, ПР менаџером, интерном контролом и сектором за безбедност.

Хемофарма концерн се даље састоји од великог броја сектора на чијем челу стоје помоћници генералног директора, који су задужени за већу групу сектора који се могу поделити на следеће секторе: сектор за производњу, сектор за развој, регистрацију и квалитет, сектор за економске послове, сектор за набавку, сектор за маркетинг и продају, сектор за извоз, сектор технике и логистике и на крају сектор правних и општих послова (слика 5.1).



Слика 5.1. Дијаграмски приказ организационе структуре Хемофарма[23]

Пропратне услуге које иду уз неопходност производа су такође веома значајне за избор Хемофармових производа. Хемофарм концерн дуги низ година ради на испитивању корисника и иде у корак са свим сугестијама и похвалама. На тај начин одређује како ће изгледати паковање, како ће одредити гаранцију и попуст, а најважније од свега је у ком правцу ће се развијати квалитет производног програма.

Да би се подмирили постојећи купци али и да би се обезбедили производи за потенцијалне купце, Хемофарм концерн се води низом корака:

- Повећање тржишног удела
- Развој нових тржишта
- Развој нових производа / портфолиа

Данас је Хемофарм концерн водећа фармацеутска кућа у Србији, са тржишним учешћем од 45%. Истовремено, Хемофарм је мултинационална компанија која послује у 27 земаља света и у чијем су систему 28 предузећа у земљи и иностранству.

Производња лекова на највишем технолошком нивоу одвија се у 9 фабрика. Инвестирањем 98 милиона долара у предходне 4 године, Хемофарм је повећао недостајуће производне капацитете, технолошки се подигао у сам врх светске фармацеутске производње, услове производње у свим производним погонима прилагодио захтевима европског ГМП-а (смернице добре произвођачке праксе) и тиме се оспособио за будуће изазове међународног фармацеутског тржишта.

Уз остале генеричке препарате матичне куће и предузећа која се баве производњом лекова Хемофарм је све присутнији на четири континента. Подаци говоре да је 75% укупно извезених лекова из Србије произведено у Хемофармовим фабрикама. Четвртина Хемофармове продукције се извози, а највеће извозно тржиште је Русија.

Даља улагања и напори Хемофарма биће, пре свега, усмерени на истраживање и развој, у циљу повећања броја регистрација нових препарата, како на домаћем тако и на иностраним тржиштима, те у маркетиншке активности, како би се сто пре ефектуирала сва досадашња улагања.

Хемофарм је лидер на домаћем фармацеутском тржишту у конкуренцији од преко 300 произвођача и дистрибутера, са учешћем од преко 34% натурално, тј. скоро 20% вредносно. Пословање у оквиру СТАДА Групе отвара додатне могућности за пласман производа на веома захтевна тржишта ЕУ. Нов стратешки портфолио приступ је кројен по мери сваког региона.

Са аспекта величине, Хемофарм концерн представља једну од највећих корпорацију на овим просторима а и шире, управо због иностраних представништва. Када се говори о профитабилности, Хемофарм је корпорација која на домаћем тржишту има највећу продајну моћ, када су у питању фармацеутски производи, и њена учествовања у укупном продајном тржишту превазилазе сваки вид конкуренције који се јавља на домаћем тржишту и у домаћој производњи.

Карактеристике менаџмент лидера у „Хемофарму“

За пример описа лидерства у Хемофарму биће узета вертикална линија из организационе структуре коју чине Сектор за производњу и Сектор за развој и квалитет.

Особине повезане са лидером у производњи у Хемофарм концерну су:

- Енергија - Лидери производње у „Хемофарму“ исказују висок ниво уложеног напора. Они имају релативно висок ниво жеље за успехом; они су амбициозни; имају велику енергију; они су упорни у својим активностима и они показују иницијативу.
- Жеља за напредовањем - Ови лидери имају изражену жељу да воде и утичу на друге. Они показују спремност да преузму одговорност.
- Интегритет и поштење - Лидери производње изграђују односе поверења између себе и својих следбеника користећи истину и поштење и показујући високу конзистенцију између речи и дела.
- Високо самопуздање - Следбеници у овој компанији верују да лидер никад не сумња у себе. Лидери због тога показује самопуздање да би убедио своје следбенике у правичност својих циљева и одлука.
- Интелигенција - Ови лидери су довољно интелигентни да би могли да прикупљају, синтетизују и тумаче велике количине информација и морају да буду способни да стварају визије, решавају проблеме и да доносе правилне одлуке.
- Високо знање о пословању - Ефективни лидери производње компаније „Хемофарм“ имају висок ниво знања о компанији, делатности и техници. Продубљено знање омогућава лидерима да доносе добро образложене одлуке и да разумеју последице таквих одлука.

Особине које се везују за лидере који предводе квалитет и развој су:

- Мотивација – Висока жеља за успехом, као и вођење амбицијама и високим нивоом енергије.
- Част и морални интегритет – Карактеристике ових лидера су пре свега поузданост и поверење које граде у Хемофарму.
- Самопоштовање – На првом месту је веровање у сопствене вредности и способности.
- Конгитивне способности – Пре свега способности да се прихвати, преради и интерпретира велика количина информација.
- Креативност – Једном речију се може рећи оригиналност.
- Флексибилност – Способност адаптирања различитим пратиоцима и ситуацији.

Може се закључити да лидери ових изабраних сектора поседују одговарајуће карактеристике које су неопходне за вођење групе, односно тима, и успосављање праве радне организације са циљем унапређења рада у производњи, са једне стране, а такође и са друге стране, успостављање високог квалитета како производа тако и рада, што пре свега доприноси задовољству запослених, а самим тим и високом задовољству и корисника.

СВОТ Анализа

Предности:

- Значајне стране директне инвестиције у домаћи фармацеутски сектор
- Постепена реинтеграција у привредне односе у региону након година санкција
- Доношење кључне законске реформе фармацеутске области и показивање воље и спремности за отварањем тржишта ради веће конкуренције
- Број становништва и релативно недовољно развијено тржиште пружа могућност за значајан развој у наредним годинама
- Много стабилнији услови за директна страна улагања и домаћи развој последица деловања унапређеног финансијског сектора
- Добри економски и политички односи са Русијом дају приступ овом великом тржишту.

Слабости:

- Ово је једно од најмање развијених фармацеутских тржишта у Источној Европи
- Фармацеутски произвођачи су под ударом честих смањења цена
- Минимална домаћа производња активних фармацеутских супстанци
- Ограничена потрошачка моћ већине становништва
- Домаћа законска решења о патентима не иду у сусрет међународним стандардима где је заштита ексклузивности података велики проблем.

Шансе:

- Постепена интеграција у ЕУ и будуће учлањење треба да обезбеди брже реформе
- Приватизација и модернизација главних домаћих фармацеутских произвођача пружају све веће шансе за извоз
- Инвестирање програма здравствене заштите биће промовисано од стране владе
- Техничка помоћ предложена од стране ЕУ пружа додатни подстицај за наставак либерализације тржишта
- Законске реформе усмерене на раст тржишта кроз повећану приватну потрошњу
- Проблеми у финансирању и релативно низак ниво домаће индустрије пружају велике могућности за увоз генерике, али и за извоз домаћих производа
- Скраћена процедура пријављивања за генеричке производе шанса је за произвођаче.

Опасности:

- Нерешена економска питања настављају да успоравају и одлажу стране инвестиције
- Неизбежно је даље смањење јавног финансирања, што онемогућава добар део становништва да добије одговарајућу здравствену негу
- Слаба куповна моћ пацијената наставиће да успорава раст и развој укупног тржишта, а ни јавни сектор неће моћи да снабдева тржиште скупим лековима
- Постојање фалсификата који долазе са других тржишта представља опасност за смањење прихода компанија.

Јединствена СВОТ анализа показује зашто је Хемофарм лидер у свом послу. Сагледавајући чињенице које говоре да у сваком тренутку постоји више предности и шанси од опасности и претњи, говори о томе како се лидери воде са аспекта организације, свако своје групе и групе у целини. Такође, лидери ове компаније настоје да сваким даном налазе све више шанси и могућности који би побољшале рад, раст и развој Хемофарма, а истовремено и задовољство купаца.

Хемофарм концерн је за своје дуго постојање успоставио квалитетан режим рада и стварање још квалитетнијих производа. Поред сталних иновација производа и услуга, одговорни у Хемофарму су одлучили да следећа иновација и ново идејно решење буде заштита животне средине, и тренутно на том пројекту ради велика и одговорна група менаџера.

Здраво и безбедно окружење чини полазну претпоставку у пословању и развоју Хемофарма. Стога се један од основних сегмената њихове пословне филозофије односи на заштиту и унапређење животне средине, а пословање се одвија уз уважавање еколошких захтева и стандарда ISO 14001. Превасходни циљ јесте спречавање загађења животне средине. Ризици и претње од загађења животног окружења који могу да угрозе здравље и безбедност запослених, као и опште популације, морају бити сведени на најмању могућу меру. Брига за очување и унапређење животне средине превазилази поштовање законских захтева и прописа, те се, кроз покретање и примену специфичних програма побољшања, остварује стални процес унапређења заштите животне средине. Хемофарм и на индиректан начин доприноси унапређењу животне средине, подржавајући активности удружења која се баве очувањем природе и њених ресурса.

Поред овог стандарда, Хемофарм планира да у блиској будућности иде у корак и са другим светским стандардима који ће допринети развоју производње, порасту потражње али и очувању здравља запослених, као и очувању купаца и корисника, задовољењу њихових потреба као и сталном стварању нових корисника. Хемофарм својим капацитетама даје пример како треба поступати, а његова спонзорства су позната на домаћим манифестацијама. Тим Хемофарма жели не само да помаже, његов циљ је да се и друге корпорације угледају на Хемофарм и да различитим пројектима успешно постављају темеље бољег здравља.

Хемофарм концерн је за своје дуго постојање успоставио квалитетан режим рада и стварање још квалитетнијих производа. Поред сталних иновација производа и услуга, одговорни у Хемофарму су одлучили да следећа иновација и ново идејно решење буде заштита животне средине, и тренутно на том пројекту ради велика и одговорна група менаџера.

Здраво и безбедно окружење чини полазну претпоставку у пословању и развоју Хемофарма. Стога се један од основних сегмената њихове пословне филозофије односи на заштиту и унапређење животне средине, а пословање се одвија уз уважавање еколошких захтева и стандарда ISO 14001. Превасходни циљ јесте спречавање загађења животне средине. Ризици и претње од загађења животног окружења који могу да угрозе здравље и безбедност запослених, као и опште популације, морају бити сведени на најмању могућу меру. Брига за очување и унапређење животне средине превазилази поштовање законских захтева и прописа, те се, кроз покретање и примену специфичних програма побољшања, остварује стални процес унапређења

заштите животне средине. Хемофарм и на индиректан начин доприноси унапређењу животне средине, подржавајући активности удружења која се баве очувањем природе и њених ресурса.

Поред овог стандарда, Хемофарм планира да у блиској будућности иде у корак и са другим светским стандардима који ће допринети развоју производње, порасту потражње али и очувању здравља запослених, као и очувању купаца и корисника, задовољењу њихових потреба као и сталном стварању нових корисника.

Уз овакве врсте иновација коју Хемофарм тренутно пропaгира, стручни тим као иновативни процес покреће читав низ кампања које се увек воде у духу бриге о здрављу. Основни циљ је буђење свести код људи, стварање боље средине око себе, као и помоћ најугроженијима у нашој земљи. Неке од тих кампања, који Хемофарм чине иновативним лидером, су следеће:

- „Баци цигарету“: Хемофарм је прошле године уочи свог 48-ог рођендана покретањем кампање „Баци цигарету“, придружио националној кампањи против дуванског дима. Циљ кампање је да путем брошура и билборда се подстакне што више људи да оставе дуван, са посебним акцентом на заштити младих од овог порока, будући да је више од 97% школараца у Србији у свом дому константно изложено дуванском диму.
- „Беба долази“: Хемофарм кућа је поред неколико успешних компанија такође пријатељ овог пројекта. Беба долази на јединствени смс сервис помоћу ког ће се будуће маме, путем мобилног телефона бити информисане о свим аспектима трудноће. Пројекат има за циљ унапређење нивоа здравствене културе жена у репродуктивном периоду, као и омогућавање боље доступности информација о трудноћи.

Хемофарм својим кампањама даје пример како треба поступати, а његова спонзорства су позната на домаћим манифестацијама. Тим Хемофарма жели не само да помаже, његов циљ је да се и друге корпорације угледају на Хемофарм и да различитим пројектима успешно постављају темеље бољег здравља.

Хемофарм концерн ће у наредном периоду технички осавременити CRM (Customer Relationship Management) технологију на свим тржиштима на којима концерн послује, почев од Западног Балкана, Русије, Африке и Блиског Истока, до Румуније и Албаније. Стратешки уговор о увођењу CRM софтверског система Хемофарм концерн потписује са реномираним имплементатором овог и других софтверских решења, компанијом CRM системске интелигенције.

Реч је о технологији која ће унапредити ефекте Хемофармове CRM стратегије, развијањем успешних партнерских односа са лекарима, апотекарима и пацијентима. Висок ниво тржишне информације је неопходан за ефикасан пласман квалитетне фармацеутске генетике. Лекарима и фармацеутима биће омогућено да у сваком тренутку добију правовремену информацију о актуелним терапијским методама, као и о томе какве су потребе пацијената за постојећим или новим лековима.

Формирањем детаљне базе података о клијентима биће олакшана комуникација и адекватно сагледавање њихових потреба за едукацијом и усавршавањем. Захваљујући CRM-у, Хемофарм ће активно учествовати на унапређењу примарне професионалне улоге лекара и фармацеута и тиме посредно у очувању здравља пацијената.

6. Закључак

Тематика овог завршног рада је показивање како су некада лидери били традиционално оријентисани али како и лидери данашњице поседују способност уочавања потенцијалних шанси, иновативност, креативност и ефикасност у процесу доношења одлука, као и знање и вештину да успешно прати имплементацију ових одлука. Место традиционалних лидера у савременим организацијама преузимају ефективни и креативни лидери и предузетнички тимови. Бројне стручне студије показују да се креативно лидерство и способност генерисања нових послова високо котирају на листи најцењених пословних квалитета.

Као веома ефикасне и ефективне компоненте лидерства, предузетништво и стратегијски оквир за лидерско размишљање и понашање у организацији и на тржишту, доводе до јачања талента за откривање нових шанси и сагледавања могућности и развоја начина да се ове шансе искористе и реализују у пракси.

Развојем индустријског, а данас и информационог друштва улога лидера се променила. Лидерство се прилагођавало нових условима пословања и променама у организацији. Лидерство, као процес утицаја на друге да раде на остваривању циљева предузећа, ослања се на технике вршења утицаја. За успешност пословања савремене компаније и стицање конкурентне предности, неопходно је постојање ефикасног лидера који ће усмеравати организацију.

Иако се данас верује да не може свака особа постати ефективан лидер, постоје одређене форме понашања и вештине које се могу научити у том циљу. Тако оптимизам може доста утицати на формирање јасне визије. Људи временом могу научити да обраћају пажњу и разумеју питања која су од стратешког значаја за формирање визије и стратегије развоја организације. Лидери могу временом научити да промене ситуацију тако да се она боље уклапа у њихову визију али и да оцене која врста понашања следбеника може бити најнеефективнија у новонасталој ситуацији.

Овај рад је инспирацију за ефективно лидерство нашао кроз усредсређивање на динамичније технике делегирања, иновације, инспирације, самоконтроле, флексибилности људи који су лидери у савременим организацијама. Поред тога, онај ко успе у предвођењу осталих запослених, а да се не понаша само као њихов надређени, је онај који зна тајну лидерства за будућност. Будући лидери неће доносити одлуке сами нити ће управљати људима у традиционалном смислу као у прошлости, они ће од својих запослених стварати предузетнике и који креирају процесе кроз непрестане иновације.

Овај завршни рад је пре свега показао чињенице да у данашњим компанијама, предузећима и организацијама вођа више није класични руководилац који делује са позиција власти и формалног ауторитета, већ савремени човек иза сцене који комуницира са сарадницима као равноправним партнерима.

У будућности ће се лидерство бавити лидерима који ће бити предводници промене, који прихватају изазове, непрестано постављајући посао на нови ниво. Нова врста лидерства која настаје на оснобинама савршених поједнца који руководе разним активностима, а уместо тога позива на мудрији приступ проблему боље искоришћености ресурса једне компаније.

6. Литература

- [1] Станичић, С., Менаџмент у образовању, Властита наклада, Ријека, 2006.
- [2] Сајферт, З., Ђорђевић, Д., Бешић, Ц., Лексикон менаџмента, ТФ Михајло Пупин, Зрењанин, 2006.
- [3] Деминг, Е., Нова економска наука, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд, 1996.
- [4] Гринберг, Ц., Барон, Р., Понашање у организацијама – разумевање и управљање људском страном рада, Београд, 1998.
- [5] Kotter, J.P., What Leaders Really Do, Harvard Business Review, Vol. 79, 2001.
- [6] Ракић, М., Ракић, Б., Лидери и менаџери, Зборник радова “Лидерство у земљама транзиције”, Београд, 2007.
- [7] Милосављевић М., Лидерство у предузећима-монографија, Београд, 1999.
- [8] Мацура П., Интегрисање лидерстава у пословне процесе и моделе, Зборник радова „Лидерство у теорији и пракси“, Економски факултет, Бања Лука, 2005.
- [9] Милосављевић М, Лидерство, Чигоја, Београд, 1999.
- [10] Лончаревић Р, Менаџмент, Университет Сингидунум, Београд, 2007, стр.307
- [11] Northouse, P., Leadership – Theory and Practice, 33rd Edition, Sage Publications, Inc, California, 2004.
- [12] Јакић, Б., Улога лидерства у управљању мотивацијама запослених, Универзитет за пословне студије у Бањалуци, Босна и Херцеговина, 2011.
- [13] Влаховић, С., Лидерство-фактор успеха предузетничких организација, Зборник „Економски развој кроз призму предузетништва“, Подгорица, 2011.
- [14] Townsend, R., Further Up the Organization, Harper Collins, New York, 1988.
- [15] Collins, J., Level 5 Leadership, Harvard Business Review, July – August 2005.
- [16] Tichy, M. Noel with Cardwell, Nancy, The Cycle of Leadership – How Great Leaders teach Their Organizations to Win, Harper Business, New York, 2002.
- [17] Stoner F., Freeman R., Management, Prentice-Hall, New York, 2003.
- [18] Charnal C., Managing Change in Organizations, Pearson Education, London, 1999.
- [19] Kotter J.P., A Force for Change, How Leadership Differs From Management, The Free Press, New York, 1990.

[20] Стојановић Алексић, В., Лидерство као кључни фактор успешног спровођења организационих промена, Економски хоризонти, 2006.

[21] Luthans F., Organizational Behaviour, Boston: McGraw Hill, 2005.

[22] Robbins S., Organizational Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc, 2003.

[23] <http://www.hemofarm.com/>, приступљено 8.10.2013.