

# **Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу**



**Назив студијског програма: Машинско инжењерство**

**Ниво студија: Основне академске студије**

**Модул: Индустијски инжењеринг**

**Предмет: Управљање развојем**

**Број индекса: 730/2017**

## **Николина Д. Ратинац** **Менаџмент и лидерство – анализе** **различитих стилова** **завршни рад**

**Комисија за преглед и одбрану:**

1. Др Снежана Нестић, доцент, ментор
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Датум одбране: \_\_\_\_\_

Оцена: \_\_\_\_\_

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да:

дефинише концепте менаџмента и лидерства из литературе; анализира сличности и разлике између менаџмента и лидерства; анализира различите менаџерске стилове који се јављају у литератури; анализира различите стилове лидера који се јављају у литератури; да критички осврт н чињеницу да успешан менаџер не значи и успешан лидер и обрнуто (наведе примере); наведе примере успешних менаџера и/или лидера у свету и у Републици Србији и анализира њихове стилове.

Препоручена литература:

- [1] Сенић Р., Управљање растом и развојем предузећа, Савремена администрација, Београд
- [2] Лончаревић Р., Менаџмент (2006), Факултет инжењерских наука, Крагујевац
- [3] Јанићијевић Н., Организационо понашање (2008), Економски факултет, Крагујевац

Ментор:

---

Др Снежана Нестић, доцент

Крагујевац, 11.04.2019.

### **Изјава о самосталној изради рада**

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

**Николина Ратинац 730-2017**

---

(потпис)

**Abstract**

Within this final paper, a comparative analysis of managerial and leadership styles was made, as well as the basic differences between managers and leaders. Introductory considerations present the evolution of management and the concept and importance of leadership. Except the definitions, in the second part, was presented the basic activities and important management principles. In the third chapter the basic traditional styles of leadership are defined, and their basic characteristics are stated. In addition, the third point shows contemporary approaches of leadership. Then, within the fourth point, basic differences between management and leadership are given, as well as what the leader and manager do. The fifth point gives a brief overview of the fact that a successful leader doesn't mean a successful manager, as well as an example of a successful leader and manager.

**Key words**

Manager, leader, leadership styles, management activities, leadership and manager roles

**Резиме**

У оквиру овог завршног рада извршена је упоредна анализа менаџерских стилова и стилова лидерства, као и основних разлика између менаџера и лидера. Уводним разматрањима приказана је еволуција настанка менаџмента и појам и значај лидерства. Поред дефиниција, у оквиру друге тачке, приказане су основне активности и важнији принципи менаџмента. Извршена је подела и дефинисање основних традиционалних стилова лидерства у оквиру треће тачке и наведене су њихове основне карактеристике. Поред тога у оквиру треће тачке приказани су и савремени приступи лидерству. Затим су, у оквиру четврте тачке, дате основне разлике између менаџмента и лидерства, као и онога што обавља лидер и менаџер. Петом тачком дат је кратак осврт на чињеницу да успешан лидер не значи и успешан менаџер, као и пример успешног лидера и менаџера.

**Кључне речи**

Менаџер, лидер, стилови лидерства, активности менаџмента, улоге лидера и менаџера

**Садржај:**

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Увод.....</b>                               | <b>7</b>  |
| <b>2. Менаџмент.....</b>                          | <b>8</b>  |
| 2.1 Еволуција менаџмента.....                     | 8         |
| 2.2 Појам и дефиниције менаџмента.....            | 10        |
| 2.3 Основне активности менаџмента.....            | 13        |
| 2.4 Важнији принципи менаџмента.....              | 15        |
| <b>3. Лидерство.....</b>                          | <b>16</b> |
| 3.1 Појам и значај лидерства.....                 | 16        |
| 3.2 Дефинисање лидерства.....                     | 18        |
| 3.3 Традиционални стилови лидерства.....          | 20        |
| 3.4 Савремени приступи лидерств.....              | 22        |
| <b>4. Лидерство и менаџмент.....</b>              | <b>25</b> |
| 4.1 Разлике између лидерства и менаџмента.....    | 25        |
| 4.2 Разлике између лидера и менаџера.....         | 26        |
| 4.3 Улоге менаџера и лидера.....                  | 28        |
| <b>5. Успешан менаџер и лидер.....</b>            | <b>29</b> |
| 5.1 Успешан лидер не значи и успешан менаџер..... | 29        |
| 5.2 Пример успешног менаџера у Србији.....        | 31        |
| <b>6. Закључак.....</b>                           | <b>32</b> |
| <b>7. Литература.....</b>                         | <b>33</b> |

## 1.УВОД

На научном пољу менаџмента значајнији помаци чине се проучавањем процеса лидерства, као процеса који покреће, дефинише и спроводи промене у организацијама. Лидерство и промене се све више истичу као кључни фактор који издваја успешне организације у односу на остале. 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.

Циљ овог завршног рада јесте анализа различитих менаџерских и лидерских стилова и одређивање суштинске разлике између менаџмента и лидерства.

Први део се бави испитивањем појма и значаја менаџмента. Приказан је историјски развој менаџмента, дате су дефиниције менаџмента према различитим ауторима, укратко су објашњене основне активности менаџмента – планирање, организовање, вођење и контролисање и дат је кратак осврт на неке од важнијих принципа менаџмента.

Други део бави се испитивањем појма лидерства. У овом поглављу дефинисано је лидерство из литературе, описани су традиционални стилови лидерства (аутократски, демократски и либерални) и представљени су савремени приступи лидерству.

У трећем делу анализиран је развојни пут од менаџера до лидера и наведене су главне сличности и разлике између њих, као и функције које обављају менаџери и лидери. Ова два појма се разматрају кроз дефиниције и објашњења различитих аутора. Тамо где менаџери делују у правцу ограничења могућности, лидери управо чине супротно, развијајући нове приступе дуготрајним проблемима и отварајући нове могућности.

У последњем делу дат је критички осврт на чињеницу да успешан менаџер на значи и успешан лидер и обрнуто, приказани су неки од успешних менаџера и лидера у свету и Републици Србији и анализирани су њихови стилови.

## 2.МЕНАЏМЕНТ

### 2.1 Еволуција менаџмента

Проблем управљања пословањем у привредним системима, као практична активност, јавио се оног тренутка када су људи почели да стварају и обликују организације. У историји постоји много примера и прича о томе како су се људи организовали у оквиру формалних организација као што су држава, војска, црква и сл. Људи су причали и писали о ефикасности управљања организацијама много пре настанка термина као што је менаџмент. Иако као пракса постоји неколико миленијума, менаџмент се као наука конструисао крајем XIX и првих година XX века, када настају прве фабрике које запошљавају велики број људи и када се јавља проблем повећања продуктивности и ефикасности коришћења радне снаге. Опште је уверење да је највећа заслуга за почетак менаџерског бума, тј. скретање пажње друштва на менаџмент, припада америчкој производној индустрији. Током свог трајања, од 30-их година прошлог века до касних седамдесетих година прошлог века, развој менаџмента се проширио на читав свет. Менаџмент је од интересовања одређене групе људи пре Другог светског рата постао општа светска преокупација. Развој и ширење менаџмента су трајно променили привреду и друштво. Основна карактеристика овог развоја јесте промена у односу друштва према менаџменту од занемаривања, преко свести о њему, до пренаглашавања његовог значаја [1].

Након експанзије у Америци и земљама Запада, развој у овој области почеле су да следе многе земље у свету, пре свих Јапан. Јапанци, њихова влада и пословни људи први пут су почели да говоре о буму менаџмента када су, након година америчке окупације 1950, поново стекли аутономију и почели систематски да раде на обнављању своје привреде. Заинтересованост за менаџмент се веома брзо проширила и на земље у развоју. Формирана су удружења за менаџмент, почеле су да раде школе менаџмента, а сам менаџмент је постао главни предмет интересовања, како влада тих земаља тако и њиховог пословног сектора. Интересовање за менаџмент захватило је и бивши социјалистички свет. Социјалистичке земље у Европи, почевши са Југославијом, коју су затим следиле Пољска, Мађарска и Чехословачка, установиле су школе и институте на којима се изучавао менаџмент. Почела је да се преводи западна литература и да се менаџмент схвата као решење проблема економске стагнације. И Совјетски Савез је подлегао ширењу менаџмента, прихватајући утицај његовог развоја [2].

Током развоја менаџмента, коришћени су различити термини који су означавали овај феномен. Тако се на самом почетку развоја науке употребљавао појам „администрација“, који је описивао активности људи који су се налазили на врху индустријских организација и чији је посао био да организују велики број запослених у реализацији активности и достизању постављених циљева организације. У Америци су основане прве школе за пословну администрацију (Business Administration) и интересовање за ту област захватило је, пре свега, развијене земље и њихов пословни сектор, а не много касније и све остале.

Временом је показано да се поред првобитно развијених алата и техника управљања морају развијати нови концепти, нова знања и нови приступи који ће пратити нова практична достигнућа у области бизниса. Пословно окружење временом је постајало све комплексније, а проблеми управљања све већи. Тако се у употреби, још од времена пре Другог светског рата, уместо термина „администрација“ користи термин „менаџмент“, чиме је требало истаћи значај нових функција, знања и техника које би менаџери требало да користе и развијају. Терминолошки је направљена разлика и између вишег менаџмента у организацији, тзв. извршни менаџмент и средњег нивоа менаџмента. Извршни менаџмент је термин којим се означава појединац или група људи која управља компанијом са највишег врха, док се термин менаџмент све више користи за средњи ниво руководећих људи у организацији. Наравно, разлика између ова два нивоа менаџмента није само терминолошка већ и суштинска.

Сам термин „менаџмент“, свакако, није донео ништа квалитативно другачије у односу на раније коришћен термин „администрација“. Квалитативно побољшање донели су новоразвијени концепти, технике и алати менаџмента. Ипак, колико год се о њему говорило као о оружју које ономе који га поседује обезбеђује ненадмашну предност и да га је немогуће заменити било којом другом силом, пракса је говорила да и менаџмент има своје недостатке. У прилог томе говори доларска криза 1971. године, која је убедила све заговараче да „менаџерски јаз“ између Америке и западних сила и осталих земаља у ствари не постоји. Сами менаџери су схватили да је менаџмент изазов и рад, а не оружје против сваког непријатеља, и да технике менаџмента, без обзира на то како биле савршене, не могу да чине чуда.

Средином 70-их, у употребу се уводи још један термин који би боље требало да направи разлику између успешних и неуспешних менаџера – „лидерство“. Заправо, овај термин је позајмљен из других области и стављен у потпуно нов контекст, у контекст пословних система. Лидерство је требало да означи другачији начин размишљања и активности водећих људи у организацијама у односу на дотадашње класичне принципе и активности менаџмента. Размишљање и делање које је прикладније новим околностима и променама које настају у пословном окружењу карактеристика је успешних водећих људи у организацијама – лидера. Нови концепт је настао како би се указало на недостатке постојеће теорије и истакли нови принципи, функције и технике које би требало развијати.

Суштинска разлика између наведених термина (администрација, менаџмент и лидерство) налази се заправо у њиховим функцијама тј. улогама људи који те функције преузимају [1].

Од свог настанка до данас, теорија менаџмента непрекидно се развијала, у настојању да се нађу најбоља решења за ефикасно реализовање постављених циљева предузећа. Током свог развоја менаџмент је пролазио кроз различите фазе, јавили су се бројни концепти, правци и школе управљања, који су развили и утемељили савремену теорију менаџмента [2].

## 2.2 Појам и дефиниције менаџмента

У бројним дефиницијама које се срећу у стручној литератури, менаџменту се, најчешће, једнострано приступа наглашавањем једне његове стране уз занемаривање других.

(а) У сржи, карактер менаџмента је мултидисциплинаран. Његов садржај представља

веома сложену проблематику којој се обично даје вишеструко значење:

- у једном случају изједначава се активношћу менаџера у предузећу и дефинише се као сложен друштвени процес управљања одређеним активностима, везаним за односе међу људима, ради ефикасне реализације циљева предузећа,
- у другом случају се поистовећује са управом предузећа тј. са посебном групом људи чији се посао састоји у управљању пословима других људи ради остваривања заједничких циљева,
- у трећем се случају третира као научна дисциплина која обухвата скуп различитих вештина управљања, организовања, руковођења, одлучивања и контроле процеса рада људи ради реализације циљева,
- често се изједначава са занимањем одређене групе људи који се, независно од власништва, ранга и моћи, баве усмеравањем и вођењем послова предузећа и/или његових организационих делова,
- најчешће се посматра као посебан економски орган предузећа и других профитних и непрофитних, приватних или јавних, организација у друштву [2].

(б) У зборнику „Менаџмент“, на основу анализе бројних дефиниција, наводе се следећа значења појма менаџмента, коришћеног за различите сврхе [3]:

- менаџмент представља управљање предузећем;
- менаџмент представља управљање организацијом;
- менаџмент представља управљање пословним ресурсима;
- менаџмент је руководство предузећа;
- менаџмент је стратешко управљање;
- менаџмент је пословна политика;
- менаџмент је стратешко планирање, итд.

(ц) Један од најзначајнијих теоретичара из ове области, Питер Дракер, указује да менаџмент представља специфичан амерички термин који се тешко преводи на друге језике, па и на енглески. По њему „он означава функцију, али и људе који је обављају. Означава друштвени положај и ранг, али и дисциплину и област пословања“ [4].

(д) У етимолошком смислу менаџмент се везује за реч „menage“ која се преводи као управљање. И у нашој теорији и пракси појам менаџмента је нејасно одређен. Буквално се преводи као управљање, мада је у нашој пракси прихваћено, поред управљања, руковођење и одлучивање [3].

2) Иако се о правој природи и карактеру менаџмента још увек мало зна, са сигурношћу можемо рећи да менаџмент представља вештину и посебну научну дисциплину чији значај расте са технолошким развојем и повећањем сложености рада у индустрији. У савременом индустријском друштву постао је универзално средство неопходно за побољшање ефикасности функционисања и убрзање развоја сваког система, укључујући и предузеће.

(а) Према Дракеру, менаџмент никад не егзистира сам за себе. Он представља специфичан економски орган везан за све организационе облике у привреди и друштву (предузећа, банке, осигуравајућа друштва, организације у области друштвених делатности: школе, факултети, здравствене организације: болнице, домови здравља; државне институције и организације: министарства, владине организације, војска, полиција и др.). Менаџмент се развио као посебна професионална активност, независна од власништва, ранга и моћи, која се мора обавити у предузећу, независно од тога да ли је обавља власник или професионални радници. Дракер наводи да је професионални менаџмент неизбежан када предузеће достигне одређену границу свога раста. Зависно од разноврсности пословања и степена комплексности производње, критична тачка за професионализацију менаџмента износи од 300 до 1000 запослених [4].

(б) Као систем управљања, менаџмент је својствен различитим делатностима, професијама и социјалним групама људи. Петерсен (Е. Petersen) и Пловмен (Е. G. Plowman) менаџмент схватају у ширем смислу, као метод који се развио услед човекове својствене тенденције да формира различите групе људи, при чему свака социјална група мора да има свој властити менаџмент. У овом смислу „менаџмент се дефинише као свеукупност метода помоћу којих се постављају, објашњавају и реализују циљеви и задаци ове или оне групе људи“ [5].

(ц) Сви аутори, који се баве овом проблематиком, почев од Тејлора и Фајола, истичу нужност и велики значај менаџера и менаџмента за успешан раст и развој предузећа, јер „сви успеси и неуспеси предузећа су успеси и неуспеси њихових менаџера“. Неуважавање функције менаџмента у сваком, посебно великим предузећима, у савременим условима пословања, које карактерише турбулентно окружење и оштра конкурентска борба на тржишту, може изазвати негативне економске последице.

3) У сручној литератури највише се користе две дефиниције менаџмента. По једној, „менаџмент представља процес ефикасног коришћења расположивих оскудних ресурса ради остваривања датих циљева“, а по другој „представља процес или форму рада која представља организовање људи, тј. запослених ка оставрењу постављеног циља“. Према другој дефиницији која је више у употреби, јер упућује на чињеницу да послови менаџмента представљају релевантне процесе уз помоћ којих се запослени радници усмеравају, одређеним активностима, према датом циљу. Овом дефиницијом показано је да успех менаџмента, у највећој мери, зависи од задатих циљева предузећа [6].

Према Ф. Тејлору, пиониру теорије научног управљања, тежиште менаџмента налази се у одвајању планирања од извршења посла, који омогућује највећу надницу за радника и најниже трошкове рада за предузеће.

За родоначелника функционалног менаџмента сматра се француз Х. Фајол. Он је дефинисао менаџмент као процес планирања, организовања, усмеравања и контролисања људских ресурса, у комбинацији са осталим ресурсима, са задатком реализације постављених организационих циљева.

Дракер менаџмент третира као професионалу активност, одвојену од власништва. Истовремено менаџмент посматра као функцију, дисциплину и задатак који се извршава преко менаџера који нису власници, већ професионалци. Њихов посао састоји се у практичном спровођењу управљања.

Веома цитирану дефиницију дала је Мери Паркер Флорет (Mary Parker Follett), по којој „менаџмент представља способност (вештину) да се посао обави преко других људи“. Ова дефиниција није потпуна јер не обухвата процес доношења одлука као функције менаџмента предузећа [3].

Из напред наведених дефиниција се може закључити да:

- 1) менаџмент представља сложен и континуиран процес управљања својствен различитим делатностима, професијама, организацијама у привреди и друштву и различитим групама људи;
- 2) у предузећима, менаџмент представља специфичну активност усмерену на обављање основних циљева и задатака предузећа;
- 3) рад менаџера, а тиме и основна функција менаџмента, састоји се у стварању услова да запослени у предузећу успешно обављају свој посао;
- 4) послове у предузећу менаџери не обављају лично, већ посредством запослених радника;
- 5) непосредни предмет активности запослених радника су информације и средства за производњу;
- 6) обављање послова менаџери чине тако што њихов рад планирају, организују, усмеравају и контролишу зарад ефективног пословања, односно остваривања циљева предузећа;
- 7) активност менаџера је првенствено у интелектуалном, мада има елементе и физичког рада;
- 8) као процес менаџмент је одвојен од власништва над средствима за производњу;
- 9) његове најзначајније функције су: моћ, одлучивање, комуницирање, координирање, планирање и предвиђање [2].

## 2.3 Основне активности менаџмента

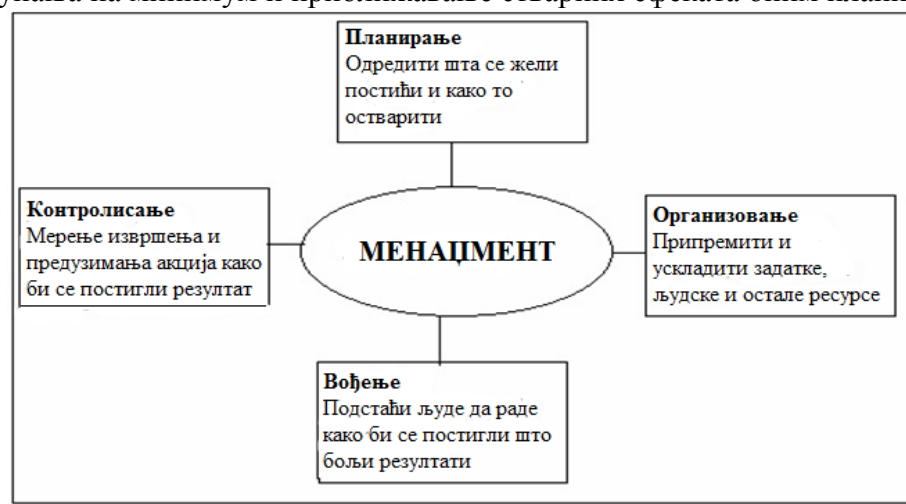
Савремени менаџмент састављен је од већег броја међусобно повезаних група активности (функција), које чине целину процеса управљања. Скуп ових активности које обавља менаџер обично се називају функције менаџмента. Према Класичној школи, менаџмент обухвата следеће групе активности: планирање, организовање, вођење и контролисање, што приказује слика 1. Поред наведених, често се у основне функције менаџмента укључује и управљање људским ресурсима (кадровски менаџмент).

1. Планирање. Представља прву и веома значајну активност менаџмента којом се дефинишу циљеви предузећа (и/или његових организационих делова), идентификују подстицаји и ограничавајући фактори, и одређују те активности за њихово реализовање. Након планирања дефинишу се и спроводе све остале фазе менаџмента. Односно, све менаџерске улоге у великој мери зависе од тачности дефинисања и спровођења основних активности планирања. Планирање представља процес доношења одлука и обављања планских одлука да би се остварили постављени краткорочни, средњерочни и дугорочни економски циљеви предузећа и њихових организационих јединица. Осим одређеног временског интервала, потребно је да постављени циљеви буду реални, прецизно изражени, квантитативно мерљиви или дескриптивно исказани, изазовни за менаџере и запослене.
2. Организовање. Организовање је активност менаџмента која се спроводи након планирања. Оно се своди на обезбеђивању организационих претпоставки за извођење планских циљева и задатака, преко организације и управљања организационим активностима предузећа. Резултат овог процеса је дефинисање и стварање одговарајуће организационе структуре предузећа, у коју спада: расподела посла, утврђивање послова који су неопходни за реализацију планираних циљева, формирање групе сличних послова у одговарајуће радне задатке, дефинисање радних задатака извршиоцима и успостављање међузависности између чланова организације, одређивање овлашћења и дефинисање одговорности извршиоцима. Предузеће може бити организовано на централизован и децентрализован начин, предности и недостаци оба начина су приказани у табели 1 [7].

**Табела 1** Начини организовања предузећа [7]

|           | ЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА                                                                                                  | ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА                                                                                                                                           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Предности | лакше се формулишу стратегије раста предузећа; формира се ефикаснија контрола; тежи се ка избегавању конфликта; | одлучивање је брже; омогућено је менаџерима да боље мотивишу запослене; повећава се ефективност у раду; брже се реагује на импULSE који долазе са тржишта; |
| Слабости  | Јако споро реаговање на информације које стижу са тржишта; недостатак овлашћења менаџера на нижим нивоима;      | могућност нестанка високог степена независности децентрализованих области предузећа;                                                                       |

3. Управљање људским ресурсима. Централни део организацијског система, па и предузећа, чине људи. Путем запошљавања, они ступају у предузеће уносећи своје умне и физичке способности за обављање одређених послова. Људски фактор има кључну функцију у исправном обављању процеса производње. Уз помоћ својих стручних квалификација, стечених кроз образовање и праксу, и својом улогом у пословању, представљају професионални кадар предузећа. Људи се у предузећу јављају у улози предлагача, управљача, извршиоца (реализатора) и контролора. Вођење људских ресурса, или тзв. кадровски менаџмент, спроводи се у два основна хијерархијска нивоа, као: а) стратегијско и б) оперативно.
  - а) Стратегијско управљање представља општу стратегију предузећа и стратегију његових пословних јединица. Базира се на формулисању и реализовању стратегије: проналаска, избора, распореда, додели награда и унапређивања кадрова.
  - б) Оперативно управљање људским ресурсима представља: утврђивање плана потребних кадрова, проналажење и одабирање одговарајућих радника, довођење радника у предузеће, њихову обуку на радном месту, одлучивање о платама, задуженост за спровођење и контролу мера заштите на раду и здравствене заштите запослених [8].
4. Вођење. Представља фазу процеса управљања предузећем. Оно чини саставни део сваког менаџмента и представља усмеравање, утицај и координација људских ресурса од стране менаџера, са циљем да се максимално искористе на најбољи начин. Вођење чини структуру система управљања који обухвата: обуку запослених, усмеравање радника, мотивација, праћење продуктивности њиховог рада и развој кадрова. Успостављање одговарајуће климе и поверења између надређених и подређених, основна је претпоставка бољег ангажовања запослених на реализацији циљева.
5. Контролисање. Контролисање је последња активност менаџмента. Дефинише се као сложен процес у којем се усмеравају активности запослених ка задатим циљевима предузећа. Контролисањем се „утврђују постигнути резултати у односу на оне који су планирани; контролишу се одступања од постављених задатака, по количини и карактеру и усвајају се одређене мере које за циљ имају свођење одступања на минимум и приближавање стварних ефеката оним планираним“ [6].



Слика 1 Активности менаџмента [2]

## 2.4 Важнији принципи менаџмента

Сваки менаџер би требало да има одређена знања и да познаје основна правила, која представљају делове укупног менаџмент знања, значајна за вршење своје функције. Такве принципе први су формулисали Тејлор и Фајол. Касније, у настојању да се развије једна теорија менаџмента, многи аутори формулисали су своје принципе покушавајући да дођу до општих правила, или менаџерских процедура, која би важила за све организације. Међутим, и поред учињених напора, универзална правила нису пронађена, јер у одређеним условима сваки принцип делује на специфичан начин, као што се менаџерске функције разликују у зависности од типова организације и врсте утицаја из окружења.

1. *Јединство команде* (или јединство управљачких акција), је један од принципа који се највише примењује у пракси. Суштина је да запослени у предузећу треба да имају само једног менаџера или једну непосредну особу од које добијају наређења или задатке.
2. *Делегирање овлашћења*. Представља веома значајан принцип од кога зависи успешност менаџмента. У менаџменту, реч делегирање значи уступање својих овлашћења од стране менаџера неком другом лицу (свом сараднику), како би он спроводио мере у његово име, док овлашћење треба схватити као право помоћу кога запослени могу успешно да обаве одређени посао.
3. *Принцип „распона менаџмента“*. Под „распоном менаџмента“ подразумева се број потчињених којима један менаџер може успешно да руководи. Уколико је број потчињених на једног менаџера већи, онда се ради о ширем распону менаџмента. Супротно, ужи распон менаџмента дефинише мале радне групе или мали број потчињених на једног менаџера.
4. *Принцип субординације*. Субординација представља обавезу нижих органа да извршавају одлуке и налоге виших органа управљања. Може се чешће срести у пракси него у теорији. Субординација је услов ефикасности.
5. *Принцип правовремености*. Овај принцип представља да се сваки задатак треба обавити тачно на време. Он чини центар ефикасног управљања. Примена овог принципа се обезбеђује васпитањем и учењем.
6. *Принцип перманентности*. Његова примена подразумева да сваки менаџер официјално одреди свог заменика, или да за свако одсуство задужи особу која ће га мењати.
7. *Принцип економичности*. Приликом доношења сваке одлуке менаџер мора да се руководи принципом економичности. То значи да би требало трошкове пословања предузећа смањити и свести на минимум [2].

### 3. ЛИДЕРСТВО

#### 3.1 Појам и значај лидерства

Од постанка друштва до данас успешни људи су привлачили пажњу. Успешним су се некада сматрали владари, војсковође, водећи мислиоци. Због утицаја, ауторитета и моћи коју су поседовали, такве личности се доживљавају као лидери. Поједини аутори сматрају да лидерство представља кључни фактор не само спортског и успеха у политици као и у великом броју других активности већ и организационог успеха. Важно је напоменути да постоји разлика у погледу одређења појма лидер која се односи на лидере историјске или политичке личности и пословне лидере. Врло често се о успешном пословном човеку говори као о лидеру у земљи у области хотелијерства, лидеру у региону у областима у којима послују, а често их можемо пронаћи на листама појединих портала као најмоћније људе у друштву. Потребно је рећи да је данас доминантно уверење да се лидерство учи, па је тако и логичан пораст броја специјализованих курсева и школа за производњу лидера.

Интересовање за лидерство кулминирало је последњих деценија XX века, у периоду који се карактерише израженом динамиком свих димензија савременог окружења и ескалацијом захтева за повећаном способношћу организације да одговори специфичним потребама одржања и развоја. Ово интересовање је данас толико изражено да је лидерство тема број један у менаџменту и организационој теорији и фактор број један за успех сваког пословног подухвата у пракси [9].

О томе колико је порасло интересовање за лидерство, најбоље сведочи мноштво радова и књига бројних експерта. Приметно је и оснивање све већег броја центара за креативно лидерство. Популарности ове теме сигурно је допринео и податак да америчке корпорације годишње троше више од 15 милијарди долара на обуку својих менаџера у области лидерства.

Лидери као најмоћнији и најутицајнији појединци стоје на врху професионалне друштвене лествице. Њихова улога у друштву је посебна, тиче се управљања и вођења што их поставља на јако значајне и угледне позиције у систему расподеле друштвене моћи. Лидери представљају врх друштвене елите. Склапањем успешних пословних уговора, обезбеђују себи велико богатство, моћ и утицај у друштву и убрајају се у виши друштвени ранг „који се састоји од веома ретких појединаца“ [10].

Јасно је да социолошке и личне карактеристике лидера, као и друштвени и политички простор у којем послују, има посебан значај у њиховом стварању. Глобализација, електронска револуција, диверзација радне снаге, настанак нових послова и проблема иницирали су потребу успостављања нових образаца.

Успешни руководиоци су постали свесни промена које су релевантне њиховом понашању у новом времену. Само они менаџери који су способни да разумеју себе, друге појединце, организацију у целини и окружење, могу се доказати као успешни лидери.

Лидерство је тема која већ дуго привлачи пажњу научника и истраживача. То је такође врло актуелна тема, узевши у обзир светску економску кризу која је у току. А баш у таквим околностима до изражаја долазе лидери. Лидери представљају погонску снагу за будућност сваке организације. Њихова моћ не произилази из положаја на којем се налазе, већ из саме њихове личности. Оно што добре лидере разликује од других је што они поседују одређене квалитете које је тешко редуковати. Лидери нису особе које саме себе називају лидерима, већ су то они који други добровољно следе. Лидерство није последица положаја, већ последица квалитета.

Упоредном анализом супротстављених ставова да се лидери рађају или стварају, долази се до закључка које су кључне претпоставке унапређења лидерског потенцијала менаџера. У литератури се наводи да су управо различите компетенције лидера, међу којима су и спремност за усавршавање и учење, веома значајне за сам процес лидерства и да мешавина личних карактеристика лидера са осталим чиниоцима даје допринос његовом успеху у послу [11].

У научној теорији менаџмента значајни помаци се стварају истраживањем процеса лидерста, као процеса којим се покрећу, дефинишу и спроводе мере у организацијама. Лидерство и промене се често истичу као кључни чиниоци који истичу успешне организације од осталих.

Данас, поред изучавања особина личности, изучавају се и вештине и способности. Искључиво на основу уочених пожељних особина код једне особе, не може се причати о настанку лидерске позиције. Оне су само један од фактора за успех, а он зависи од многих фактора који су међусобно повезани. Лидер треба да, узимајући у обзир посебност ситуације и људи, изабере одговарајући стил. Колико ће у томе успети зависи од многобројних фактора који одређују успешно лидерство. Међу бројним савременим теоријама и моделима лидерства најпознатији је приступ групне динамике који се темељи на ставу где је акценат стављен на појединце који имају велики утицај на своје организације и на њихове карактеристике и понашање [1].

### 3.2 Дефинисање лидерства

Феномен лидерства интригирао је људско друштво од самих почетака цивилизације. То је последица чињенице да су људи, вероватно и на најнижем ступњу развоја свести, запажали извесну међусобну неједнакост, односно реалност у којој су се појединци истицали као вође, док су други били принуђени да следе и да се покоравају.

Лидерство представља процес помоћу кога један човек утиче на групу да реализују своје заједничке циљеве. У литератури се наводи да суштина лидерства лежи у способности лидера да створи визију и да уз помоћ других који га следе ради на остварењу те визије. При чему, кључна ствар за разумевање лидера представља његова моћ и утицај на људе који га следе. Запослени једноставно не успевају да разазнају шта се дешава око њих и не могу адекватно да реагују све док не протумаче значење одређених појава које их окружују [12].

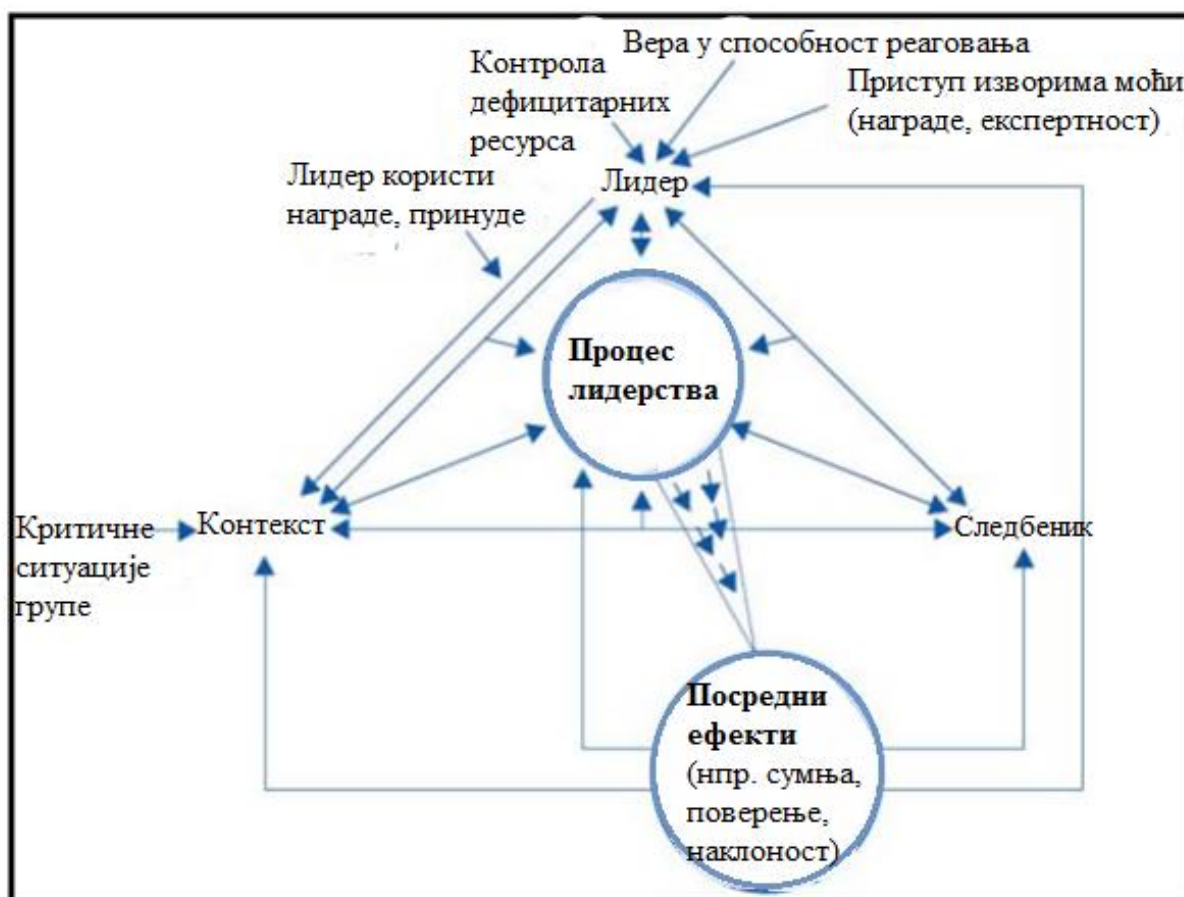
Литература из области лидерства садржи око 350 различитих дефиниција овог појма. Како је лидерство вишедимензионалан појам постоје потешкоће у његовом прецизном одређивању. Од првих истраживања почетком 20. века до данас издвојило се више теорија које полазе од различитих аспеката, па је могуће издвојити следеће дефиниције лидерства [13]:

1. Лидерство представља процес у коме особа која поседује извесне пожељне персоналне особине, психолошки стимулише друге и изазива пожељни одговор (Bernard, 1929.);
2. Значајна карактеристика лидерства огледа се у могућности давања смерница у пословању које могу помоћи да се остваре корисне промене путем креирања визије која је не само пожељна него и изводљива (Kotter, 1990.);
3. Лидерство представља способност да се донесе одлука шта и када треба урадити и да се други убеди да то ураде (Eisenhower, 1935.);
4. Лидерство је динамичка снага која мотивише и која координира организационе чланове у процесу остварења циљева (Davis, 1942.);
5. Лидерство је могућност да се изађе ван постојећих културних оквира и започне процес промена (Schein, 1992.);
6. Лидерство се у менаџмент литератури, најчешће одређује као утицај и преусмеравање радних активности запослених (Stoner, Freeman, Gilbert);
7. Лидерство представља процес утицаја који делује на интерпретирање догађаја, избор циљева и стратегије, организацију радних активности, мотивацију људи да остваре циљеве, подршку кооперативним односима и развоју индивидуалних вештина различитих група (Yukl, 1998.);
8. Лидерство је процес помоћу кога неки чланови групе утичу на остале у правцу остваривања групних или организационих циљева (Greenberg и Baron, 1998.);
9. У процесу лидерства најзначајнији је заправо лидер, управо зато што је базична претпоставка лидера да „има способност да направи стратегијску визију која ће да уједини људе да својом вољом уложи велики напор да се она и оствари“ (Милисављевић, 1999.);

Лидерство је процес што значи да не представља особину или карактеристику у самој особи коју називамо лидером и подразумева да лидер утиче на следбенике и да следбеници утичу на њега. Лидерство није резервисано само за одабране, већ се може шире применити, научити и препознати. Лидерство обухвата скуп активности које повезују лидера и запосленог да заједнички раде на остварењу циљева организације. Тај процес је реципрочан и подразумева обострани утицај, од лидера ка запосленима и обрнуто. Лидерство има своје актере без обзира што се лидер чини као централна фигура. Лидерски процес се увек одвија у оквиру одређене групе и у оквирима специфичне ситуације, што је приказано на слици 2 [14].

Најважније компоненте које чине лидерство су:

1. Лидерство је процес,
2. Лидерством се остварује утицај,
3. Лидерство се јавља са акнотацијом на групу,
4. У лидерству се поставља остварење циља [15].



Слика 2 Процес лидерства [16]

### 3.3 Традиционални стилови лидерства

Стилови лидерства представљају везу између менаџера и сарадника, односно средства путем којих менаџер усмерава понашање запослених и средства која користи да их придобије. Успешно спровођење организационих промена захтева промену и прилагођавање лидерских стилова. Функција лидера је да, водећи рачуна на околности дате ситуације и њених следбеника, изабере одговарајући стил. Колико добро и тачно ће то урадити зависи од многобројних фактора који одређују ефективно тј. успешно лидерство.

**Традиционални (класични) стилови** вођства су из најстаријих и најпознатијих студија лидерства, ту се убрајају: Хоторон, Ајова, Охајо и Мичиген студије. Хоторон и Ајова студије су познате као пионирске студије о лидерству. Наведене студије су изучавале утицај три стила вођства на понашање и перформансе и то:

1. Аутократски стил,
2. Демократски стил,
3. Либерални стил.

Аутократски стил. За овај стил лидерства карактеристично је да менаџери и лидери сами доносе одлуке. Они немају поверења у запослене, користе принуду као средство обликовања понашања и користе формални ауторитет. Његове способности прилагођавања су ограничене, па је овај стил вођења нефлексибилан. У малим предузећима оснивач креира стратегију, обликује структуру и културу предузећа и аутократско лидерство је ефикасно. Са забележеним порастом и развојем предузећа овај стил мора да се трансформише како не би постао ограничавајући фактор и довео до пропасти предузећа. Овај стил лидерства је везан за оне који су задужени за доделу улога, расподелу активности и саопштавање запосленима шта се од њих очекује да ураде у датим ситуацијама. Без обзира на став великог броја људи који воле независност, самоиницијативу и висок степен слободе приликом извршења својих задатака, ипак је већини следбеника често потребан вид усмеравања од стране лидера и менаџера. Запослени јасно схватају која је њихова функција у извршењу задатака, као и на који начин треба повећати перформансе и уклонити непотребне напоре. Оваква структура у предузећу ослобађа запослене тензије и страха, тако да они у великој мери схватају какво се понашање од њих очекује. Чињеница је да се аутократско лидерство најбоље показало у решавању високо структурираних задатака. Радни задатак са тачно дефинисаним поступцима за његово спровођење, пружа могућност лидеру да даје инструкције о начину извршења истих, као и то да има увид да ли се све одвија у складу са датим наређењима. Слабости овог стила лидерства долазе до изражаја у случајевима када код запослених постоји потреба за самосталношћу и висок степен стручности и искуства у обављању одређених задатака. Независне радне групе и тимови нису повољно окружење у којем би се могао применити овај стил лидерства [17].

Демократски стил. Овај стил се одликује већим нивоом укључености запослених у одлучивању, већим поверењем и вером у спремност запослених да преузму одговорност. У демократском стилу лидерства успоставља се интеракција у облику повратне спреге (од врха предузећа на ниже нивое и обрнуто). Ауторитет се дерангира, одлучивање је децентрализовано и долази до поделе моћи. Организација је флексибилна и има боље економске и организационе перформансе. Оваква функција лидера саставни је део сваког од лидерских стилова који обухватају пажњу, разумевање, поштовање и помоћ запосленима. А резултати су повећано задовољство запослених послом и лидером, јако боља комуникација између њих, постиже се добро заједничко јединство у предузећу и смањује стрес и неизвесност, што доводи до високог квалитета перформанси. Међутим велике радне групе смањују успешност овог стила лидерства, због врло малог контакта и комуникације између лидера и чланова групе. Овај стил није продуктиван за оне запослене који су задовољили своје потребе у предузећу и имају високо самопоуздање и није им у великој мери потребна подршка лидера [17].

Либерални стил. Овај стил се одликује пуном укљученошћу запослених. Примењује се у предузећима где се раде сложенији послови за које су неопходна софистицирана знања и високо образовани људи. Лидер је први међу једнакима, у своје запослене има потпуно поверење, а са друге стране запослени имају ту слободу да говоре о свим важним питањима. Постоји много позитивних ефеката овог стила лидерства на понашање и задовољство запослених. Укљученост у доношењу одлука даје могућност запосленима да у одређену одлуку укључе сопствене интересе, тако да они буду одраз њихових ставова, жеља и могућности, што доводи до повећања мотивације за њено брже и лакше реализовање. Поред тога, учествовање у доношењу одлука даје могућност за напредовање и самодоказивање, што доводи до пораста самопоуздања запослених и омогућава им да се осећају компетентно, важно и цењено у предузећу. У факторе који утичу на смањење ефективности убрајамо високо структуриране задатке, који захтевају постојање одређених метода како би се обавили, као и велики број понављања задатака, за које није потребно свакодневно доношење брзих и динамичких одлука. Велики број чланова групе може значајно смањити ефективност либералног стила, због неравномерне расподеле информација између свих чланова и немогућности да се оформи заједнички став како би се донела нека одлука [17].

**Табела 2** Карактеристике стилова лидерства [18]

| Стилови лидерства | Аутократски        | Демократски                           | Либерални                 |
|-------------------|--------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Мотивисање        | Принуда            | Подстицаји                            | Сатисфакција              |
| Доношење одлука   | Индивидуално       | Партиципативно                        | Тимски                    |
| Извор моћи        | Ауторитет позиције | Позиција, референтност, информисаност | Референтност, експертност |
| Флексибилност     | Нефлексибилан      | Флексибилан                           | Веома флексибилан         |

### 3.4 Савремени приступи лидерству

Савремени модели лидерства су засновани на ситуационом приступу лидерства. Овај приступ обухвата различите стилове који су успешни и мање успешни у различитим ситуацијама. Ниједан стил није ефикасан у свим ситуацијама. Савремени модели лидерства су: трансакционо, трансформационо, харизматско, визионарско и виртуелно лидерство.

Трансакционо лидерство. Концепт трансакционог лидерства је близак класичном концепту менаџмента и усмерен је на структурирање, контролисање и награђивање. Четири базичне димензије трансакционог лидерства су:

1. Контингентално награђивање,
2. Пасивни менаџмент путем изузетака,
3. Активни менаџмент путем изузетака,
4. Laissez-faire понашање [13].

Трансакционо управљање састоји се из утврђивања поступака које би запослени требало да ураде зарад остваривања циљева организације и мотивације запослених како би постигли задате циљеве. Овакав начин управљања успешно реализује ауторитарни лидер.



Слика 3 Трансакционо и трансформационо лидерство [13]

У литератури се прави разлика између трансформационог и трансакционог лидерства. Трансакциони лидери усмеравају и мотивишу своје следбенике у правцу утврђених организационих циљева путем награда запослених од стране менаџера. Трансакциони лидери нису спремни на крупније промене. Bass такође констатује да не треба трансакционо и трансформационо лидерство посматрати као два искључива приступа, већ констатује да је трансформационо лидерство саграђено на врху трансакционог лидерства, што приказује слика 3. Најбољи лидери су они који обједињују трансакционо и трансформационо лидерство [19].

Трансформационо лидерство. Представља централни приступ лидерству у временима у коме живе организације на крају XX и почетком XI века. Сматра се да једино трансформационо лидерство води до конкретних промена у организацији. Трансформациони лидери су способни да утичу и креирају промене, а не само да се прилагођавају променама. Трансформационо лидерство дефинисано је као процес остваривања колективних циљева кроз повећање мотивације лидера и следбеника ради постизања намераваних промена. Суштинска карактеристика трансформационог лидерства је орјентисана промена, јер се савремене организације свакодневно суочавају са изазовима у окружењу.

Yukl истиче четири карактеристике трансформационог лидерства по којима се он разликује од других концепата [20]:

1. Харизма – обезбедити визију, поверење и поштовање код следбеника,
2. Инспирација – велика очекивања, користити симболе да се фокусирају напори, изразити јасне и важне циљеве на јединствен начин,
3. Интелектуална стимулација – промовисати интелигенцију, рационално решавање проблема и
4. Индивидуално разматрање – обраћати пажњу на личности, третирају сваког појединца посебно, саветовати и усмеравати.

Харизматско лидерство. Ова димензија лидерства представља једну од најважнијих компоненти лидерства. Харизма је нешто што је неприступачно за обичне људе, нешто што има духовно порекло, а нешто на основу чега се појединци третирају као лидери. У ствари, суштина харизме је да је она атрактивна за следбенике, који показују потпуну посвећеност лидеру, без обзира на моралну димензију визије и активности на њеној реализацији. Харизматични лидер истиче важне аспекте рада, шта је важно, пожељно и морално. Утицај харизматског лидерства може бити јако велики и изражава се поверењем, поштовањем и лојалности која представља спремност да се подрже и следе идеје лидера. Следбеници овог лидера верују у његову процену, ставове и систем вредности, а због велике оданости према њему, његове визије доживљавају као своје, па је присутна велика мотивисаност приликом њихове реализације. Највећи ефекти харизматског лидерства се везују за ситуације у којима је присутна неизвесност, доношење брзих и радикалних промена у целој организацији и за све кризне ситуације. Успешност харизматског лидерства је мања у случајевима стандардних и рутинских послова за које се не везује појава кризних ситуација, па самим тим, ни потреба за великом визијом, мотивацијом или енергијом коју лидер успоставља. Ефективност харизме опада у организацијама где се цени индивидуалност, аутономија и самоиницијатива, које су довољно инспиративне и без превелике харизме лидера [21].

Визионарско лидерство. У случају када промене захтевају неку нову визију или када је потребан иновативан и другачији правац, визионарски тип лидера, ствара пријатније окружење у организацији и води људе ка остварењу заједничког сна. Визионарско лидерство је вештина да се креира имиџ који представља оно што предузеће жели да постане и вештина да се формирају системи да визија постане реалност. Привлачна визија мора да представља будућност организације, да израста из садашњости и чини организацију бољом. Мора бити правилно одабрана, примењена, снажна и да „привлачи“ енергију, таленте и ресурсе. То је способност да се искаже реална, оправдана и атрактивна визија будућности која побољшава тренутну ситуацију.

Визионарски лидери имају способност да:

1. Објасне визију другима,
2. Искажу визију не само речима, него и понашањем,
3. Проширују или примењују визију у различитим областима лидерства.

А особине ефективне визије су:

1. Замислива – даје визију о томе како изгледа будућност,
2. Привлачна – примамљива за трајне интересе запослених,
3. Могућа – има рационалне и изводљиве циљеве,
4. Фокусирана – усмерена ка доношењу одлука,
5. Флексибилна – дозвољава индивидуалну иницијативу,
6. Погодна за саопштавање – лако се преноси другима [22].

Виртуелно лидерство. У виртуелном лидерству мотивација и допринос запослених представљају значајан фактор. Ово лидерство дефинише питање које је суштинско како задржати квалитетне раднике. А одговор на то питање је у промени понашања према запосленима. Виртуелно лидерство заснива се на поверењу запослених који раде на одређеном месту и међу којима се развија осећај припадности без обзира на место или време обављеног посла.

Принципи за стварање поверења су:

1. Поверење није слепо,
2. Поверење подразумева границе,
3. Поверење подразумева учење,
4. Поверење подразумева јединство,
5. Поверење подразумева контакт,
6. Поверење подразумева подељено управљање[20].

## 4. ЛИДЕРСТВО И МЕНАЏМЕНТ

### 4.1 Разлике између лидерства и менаџмента

У теорији организације и менаџмента прави се разлика између појмова менаџмент и лидерство. Иако се ова два термина често употребљавају као синоними, постоји суштинска разлика између лидера и онога што раде лидери и менаџмента и активности менаџмента (табела 3). Опис личности лидера и посла лидера везује се за креирање основне сврхе или мисије организације, као и дефинисање стратегије за њену примену. С друге стране, посао менаџмента више је окренут имплементацији решења које су лидери креирали, реализацији дефинисане стратегије и остварењу циљева. 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 обрнуто. Менаџмент за циљ има постизање задовољавајуће ефикасности у 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. Лидерство се налази на врху и чврсто се ослања на менаџмент. Лидерство се може схватити као велелепна фасада зграде конструисана на чврстим темељима менаџмента. Крерирањем визије, мисије и циљева, дефинисањем стратегије и инспирисањем за њихово остварење, лидерство производи напор и учинак који превазилази ефекте које би остварила примена менаџмента [1].

Табела 3 Менаџмент насупрот лидерству [1]

| МЕНАЏМЕНТ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ЛИДЕРСТВО                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Планирање и израда буџета:</b><br/>дефинисање тачних корака и временског интервала за остваривање резултата, расподела ресурса који су потребни за реализацију</p> <p><b>Организација и распоређивање кадрова:</b><br/>дефинисање структуре, кадровско попуњавање структуре, делегирање одговорности и овлашћења у циљу спровођења плана</p> <p><b>Контрола и решавање проблема:</b><br/>праћење резултата, уочавање одступања од плана, затим организовање ради решавања проблема</p> | <p><b>Утврђивање правца:</b><br/>развијање визије будућности – често далеке будућности - и стратегија за реализовање промена које су неопходне за остварење те визије</p> <p><b>Усмеравање људи:</b><br/>ширење информација о утврђеном правцу на све оне чија сарадња може бити потребна како би се имао утицај на формирање тимова и коалиција</p> <p><b>Мотивисање и инспирисање:</b><br/>Стимулисање људи да савладају највеће политичке и бирократске препреке, кроз испуњење основних људских потреба</p> |

## 4.2 Разлике између лидера и менаџера

Од лидера се да би био успешан, очекује да спроведе мини – револуцију, а сваки лидер који не успе да брзо реагује, убрзо ће се наћи на дну. Показатељ да 40% нових лидера нестане са сцене у првих 18 месеци довољно је застрашујући, али и представља изазов за модерне лидере. Ту ступају на сцену лидери, који дефинитивно детерминишу конкурентску предност на развијеним тржиштима новог века. Лидери који имају храбрости и жеље, могу постићи много, без обзира на то са којих позиција кренули. Лидерство се учи, а вештине стичу дуготрајним радом на себи. Да би лидерство добило свој прави облик и ефекат, потребно је да менаџери науче шта лидерство значи за њих саме и организације које воде. То заправо значи да менаџери – лидери морају да разумеју сами себе, да култивишу своје унутрашње потенцијале и да, попут SWOT анализе потребне организацијама, анализирају које су њихове јаке и слабе стране.

Америчка литература даје дефиницију основне разлике између лидера и менаџера која представља игру речи: лидери раде праве ствари (right things), а менаџери раде ствари на прави начин (things right). Оваква дефиниција није комплетна, јер показује да се лидер и менаџер налазе на супротном полу, али то се свакако не среће у раду организација, с обзиром на то да је у сваком предузећу потребан успешан и ефективан рад и лидера и менаџера. Они нису конкурентни, већ су комплементарни. Менаџмент и лидерство су повезани процеси где менаџмент представља шири, а лидерство ужи појам.

Менаџмент је структурирани процес управљања који се остварује путем формализоване структуре. Лидерство је комплексно подручје менаџмента, чија је појава означила својеврсну иновацију и ново раздобље у менаџменту. Разлике између менаџмента и лидерства иницирају разлике међу улогама њихових носилаца: менаџера и лидера, као и другачије карактеристике и квалитете неопходне за реализацију њихових улога. Док менаџери своју моћ базирају претежно на ресурсима, лидери користе интерпертативну моћ [9].

Лидер обликује визију, даје смернице и креира интерни амбијент, а да би то постигао лидер не мора бити најбољи у струци. Он познаје подручје у коме организација послује, али више од тога поседује лични интегритет. Он разуме понашање других, делује самоуверено и сугестивно, ужива углед, има одличне преговарачке способности и добре контакте у пословним, политичким и друштвеним круговима. Лидер замењује хијерархију тимским радом, мења управљачки стил делегирањем ауторитета на запослене. Пракса показује да се успешни лидери регрутују из редова успешних менаџера, па се наведене разлике морају посматрати као релевантне.

Табела 4 Разлике између лидера и менаџера [23]

| <i><b>Лидер</b></i>                | <i><b>Менаџер</b></i>      |
|------------------------------------|----------------------------|
| Ради праве ствари                  | Ради ствари на прави начин |
| Зна зашто и зашто не (ефективност) | Зна како (ефикасност)      |
| Идентификује проблем               | Решава проблем             |
| Дугорочно оријентисан              | Краткорочно оријентисан    |
| Загледан у хоризонт                | Стриктан поглед            |
| Иновира                            | Администрира               |
| Развија                            | Одржава                    |
| Ствара                             | Имитира                    |
| Пита зашто не                      | Пита зашто и како          |
| Изазива                            | Прихвата                   |
| Сопствена личност                  | Добар војник               |

Карактеристике наведене у табели 4 не треба схватити као само повезане са лидерима или само повезане са менаџерима, јер је савремена пракса показала да је најбоља њихова комбинација за успешно пословање организације. Лидер постаје од успешног менаџера који се на послу показао као човек који има способност имагинације, таленат и моћ да утиче на друге људе да га следе. Лидер не мора бити појединац који је најбољи у струци. Висок професионалац у својој струци не значи да је и добар лидер, то јест да поседује способности и вештине вођства. Свака комбинација која није заснована на јаком менаџменту или јаком лидерству има потенцијал за незадовољавајуће резултате. Комбинација менаџерских и лидерских способности неопходна је у процесу промена и поједина савремена истраживања указују на то да су за успех неопходни 70% лидерства и 30% менаџмента [24].

### 4.3 Улоге менаџера и лидера

Познати теоретичари из области менаџмента Davis и Blomstrom налазе да би менаџер требало да испуни шест улога.

Регулатор – као део система, менаџмент је завистан и независтан, његово понашање стварају други, али и он креира понашање других.

Иноватор – менаџери покушавају да дизајнирају промене и да се у великој мери прилагоде променама које су други направили. Највећи број менаџера факторе свог успеха види у бољем и бржем прилагођавању променама од конкуренције.

Катализатор продуктивности – прихваћене промене морају, у великој мери, испуњавати и захтеве за раст ефикасности: брће, боље, јефтиније.

Опумоћени старатељ – организације својом делатношћу троше ресурсе целог друштва. Власници су посебно заинтересовани за начин уботребе ресурса који су већ плаћени. Менаџмент би, својим штедљивим односом према потрошњи ресурса, требало да их максимално искористи, па и увећа.

Посредник – организациони системи су отвореног карактера. Улога менаџмента је да посредује између систематских захтева и захтева окружења. Такође, менаџмент позициониран својим циљевима између власника и запослених доприноси балансу њихових односа.

Вођа – од руководства се не очекује да обавља задатке већ да мотивише подређене да то чине. Врло често се, при том, служе научним техникама руковођења, али и емотивном повезаношћу са подређенима.

Раздвајање улога челних људи у организацији на оне које су карактеристичне за лидера и оне које су карактеристичне за менаџера још је теже урадити него у случају функција,

Интегратор – улога интегратора је изузетно битна за лидера који би требало да уједини напоре свих запослених у остварењу постављених циљева.

Комуникатор – улога комуникатора је битна за лидере у циљу преношења визије, мисије и циљева и мотивисање следбеника.

Доносилац одлука, преговарач, предузетник, представник, све су улоге које се још могу приписати лидерима [24].

## 5.УСПЕШАН МЕНАѢЕР И ЛИДЕР

### 5.1 Успешан лидер не значи и успешан менаѢер – Steve Jobs

Прича о Стиву Џобсу је прича о животном путу од пропалог студента из Силицијумске долине до управника једне од највреднијих компанија на свету. Он је човек који је постао предузетник и доспео на врх технолошке индустрије, доживео да буде избачен из сопствене фирме од стране човека којег је он сам и запослио, да би се након одређеног времена победнички вратио у Apple, који је у том тренутку био на ивици пропасти, и за 14 година је створио једну од највреднијих компанија на свету.

Уз помоћ пријатеља из детињства основао је компанију Apple, која је за кратак временски период постала једна од водећих компанија у области информационих технологија. Џобс је био веома инспиративан, али и јако фрустрирајућ, до граница где се ствара осећај постићености код запослених који нису успевали да дају одговор на његове високо постављене захтеве. Био је визионар који је увек размишљао унапред, много раније него што је било неопходно и поседовао је изврсну вештину одабира правих и квалитетних људи.

**Лидерски стил Стива Џобса.** Када се говори о лидерству Стива Џобса наилази се на контрадикторне релације, са једне стране посматра се као критичан, веома захтеван и инспиративан лидер, а са друге стране као лидер који је пун самопоуздања, егоцентрич и без икаквог смисла за комуникацију са својим запосленима од којих се захтева немогуће. Важан фактор његовог лидерства је харизма и визија, под којом се подразумева да лидери имају јасну и моћну визију, велико самопоуздање и високу индивидуалност. То их чини јако ефикасним у периодима криза и великих промена, али такође их чини и јако опасним, нарочито уколико изаберу погрешну визију. Његова харизма је управо представљала оно што је компанију Apple одржавало у тренуцима кризе и промена и оно што је мотивисало раднике да вредно раде и постижу готово незамисливе рокове. Међутим, та иста визија је довела и до отпуштања Стива из Apple-а због његове убећености да је у праву и изразитог неслагања са другим директорима. Џобсова харизма произилазила је из његовог огромног знања и разумевања технологије, као и његове способности да држи говор и привлачи пажњу јавности. Његово лидерство омогућавало је да радници улажу велике напоре да би испунили готово немогуће захтеве, али и убећивало купце да купују Apple производе. Његов однос према подређенима се може описати као врло персонализован, будући да је марио искључиво на сопствене мисли и испуњења сопствених интереса, због чега је окарактерисан као манипулатор и јако груб лидер. Управо због манипулаторског понашања, Џобсов стил управљања можемо описати и као ауторитативан и аутократски. У прилог томе говори и чињеница да је главном руководиоцу било одговорно и до сто људи, што указује на његову жељу да сваки део фирме држи под контролом.

У исто време, Џобса можемо окарактерисати и као лидера предузетника, који ма колико успешан био држи до етике у пословању. Овај лидерски стил, у теорији, представља особу са снажном вољом за преузимање ризика, брзим реаговањем на пружене шансе и јаком жељом за успехом. Ове особине се подударају са особинама трансформационог лидера, који доноси велике промене у организационо друштво. Ствар која недостаје како би Џобса окарактерисали трансформационим лидером, јесте емоционална интелигенција и изградња поверења између чланова тима, на шта Џобс никада није обраћао пажњу, сматрајући да је резултат и успех много битнији од начина пословања и односа запослених у компанији, што одликује доброг менаџера. Компанија је постигала фантастичне перформансе у пословању због чега се Џобс, са гледишта успешности своје компаније, упркос крутој организационој структури, може убројати у групу изузетних лидера. Успешност његовог лидерства описују три целине: утврђивање јасне визије, утврђивање граница и механизма за спречавање њиховог превазилажења и стварање радне атмосфере у којој ће се запослени мотивисати да улажу велике напоре који воде до успеха.

Добар однос између запослених и Џобса резултат је доброг одабира вредних и талентованих људи који су могли да издрже Џобсове изузетно велике стандарде. У многобројној литератури када се говори о успешним лидерима који су успевали да одоле времену, наводи се да је реч најчешће о лидерима који немају особине харизматичног и визионарског лидера. Пример таквог лидера је Knight, који је акценат стављао на заслуге појединаца у организацији, прихватао грешке и бодрио запослене, што је потпуно супротно профилу Стива Џобса. Његово лидерство се може описати као инспиративно, на основу његовог осећаја за комуникацију између компаније и купаца, који је доводио до великог успеха. Био је познат по својој мистичности и тајанствености и врло ретком обраћању јавности, чиме је постигао ефекат изненађења кад су у питању купци којима се пласира нови производ. Његове концептуалне способности, као што је велико посвећивање пажње на естетику производа, која је морала бити другачија од свих, разликовале су га од конкуренције, која је своју пажњу усмеравала ка захтевима тржишта, цени и функционалности производа. У тренутку када је напустио Apple, Џобс је окарактерисан као „арогантни перфекциониста“, што се може означити као стил ауторитарног лидера. По његовом повратку у компанију његов стил прераста у харизматичан стил вођства са контролом. Док се у прошлости служио харизмом и перфекционизмом како би контролисао људе и командовао, у последњим годинама свога живота, научио је да ради и функционише са сарадницима и колегама, и тиме стекао велику популарност која му је омогућила да постане велика културна личност двадесет првог века [25].

## 5.2 Пример успешног менаџера у Србији

Ивана Кокаловић, управник БС Процесора, једног од највећих и најуспешнијих дистрибутера на ИТ сцени. Њен препознатљиви стил у креирању тимова и решавању проблема учинио је од ње видљиву и импозантну менаџерку. Има активну улогу у непрестаном и драматичном расту БС Групе. Након што је добила свој први посао у БС Процесору, као менаџер производње, наставила је константно да учи из књига, ситуација, похвала али и критика других. Већ три године је директор БС Процесора и описује директорску функцију као позицију у компанији где се мора бити ангажован више, боље и озбиљније од других запослених. Њен напредак у компанији заснива се на примени три принципа која мора поседовати сваки успешан менаџер:

1. Непрекидна потрага за „индивидуалним снагама“. Сваком од запослених дати простора да искаже своје праве квалитете.
2. Тестирање способности запослених. Понудити запосленима разне могућности, на пример, самосталан рад, већу одговорност, могућност одлучивања.
3. Прилагодити усавршавање сваком запосленом. Пре сваког усавршавања запосленог, треба проучити његов рад, како би се из њега извукао максимум.

Такође, води се и принципима „нема изговора“, где се у ситуацији неуспеха преузима одговорност, не пребацује се на друге и „нема панике“, присталица је мирне радне атмосфере, у којој је јако важно предузети исправне потезе. БС Процесор, на чијем је челу, представља једну складну и успешну компанију која функционише као сјајан и моћно уигран тим.

## 6.ЗАКЉУЧАК

Проучавањем појмова лидерства и менаџмента долази се до закључка да савремени услови пословања и нове организационе форме доводе до промена улога коју одређени нивои менаџмента треба да врше. Менаџмент се јавља и у свакодневном животу, не као наука, већ се протеже кроз изборе и одлуке које се доносе свакога дана. Даљим анализирањем долази се до закључака да добар лидер мора имати јасну визију, а добар менаџер мора знати како ту визију да претвори у реалност. Даљом анализом лидерства представља се утицај лидера у организацији и то како он доприноси њеном успешном пословању. Моћ и утицај лидера, начин комуникације од велике су важности за што боље организовање и искоришћење ресурса и укупне ефективности и ефикасности пословања. Лидерство представља групну активност, јер подразумева и лидера и све запослене у организацији који постављају циљеве и баве се њиховим реализовањем и темељи се на добро развијеним везама унутар саме организације. Долази се до закључка да је добар лидер, онај који успева да у кризним тренуцима уведе промене и дефинише нову визију. Коначно се долази до суштинске разлике између менаџера и лидера, а то је да је менаџер фокусиран на поделу рада и тражење одговора, а лидерство на развој тимског рада и постављање питања. Такође, менаџмент је орјентисан на контролу, са аспекта поређења планираних и постигнутих активности. Док са друге стране, лидерство посвећује пажњу мотивацији и укључивању запослених у процес одлучивања као и додели награда и похвала. Данас, успешно пословање било које организације и њен опстанак на тржишту било би незамисливо без успешног лидера са јасном визијом и квалитетног менаџера који ће својим активностима допринети остварењу задатих циљева.

## 7.ЛИТЕРАТУРА

- [1] Мр Милош В. Јевтић, Лидерство у променама, Економски факултет, Крагујевац
- [2] Милан Илић, Слободан Цветановић, Зора Арсовски (2000), Индустријски менаџмент, Економски факултет, Крагујевац
- [3] Проф. др Петар Јовановић (1996), Менаџмент, ФОН, Београд
- [4] Peter Druker, Menagement, Harper and Row, Publishers, New York, 1974.
- [5] E. Petersen and E.G. Powman, Business Organization and Manegement, Завод за издавање уџбеника и наставна средства, Београд, 1996
- [6] Живадин Стефановић, Менаџмент, Економски факултет, Институт за економска истраживања, Крагујевац, 1997
- [7] Живота Радосављевић (1997), Менаџмент менаџмента, ДП „Проналазаштво“, Београд
- [8] U. Keler (1993), Collision Surency, New York
- [9] Драшковић Б. (2014), Лидер креатор организационих промена, Факултет за економију, Финансије и администрацију, (ФЕФА), Београд
- [10] Гиденс А. (2007), Социологија, Накладни завод Глобус, Загреб
- [11] Гломаздић Х. (2012), Лидерство и образовање, Академија за дипломатију и безбедност, Београд
- [12] Јанићијевић Н. (2001), Утицај лидерства на организациону културу, Економска предузећа, Београд
- [13] Стојановић – Алексић В. (2007), Лидерство и организационе промене, Економски факултет, Крагујевац
- [14] Мојић Д. (2003), Стилони вођства менаџера у Србији, Институт за социолошка истраживања Филозофског факултета у Београду
- [15] Northouse. P.G. (2008), Лидерство теорија и пракса, DATASTATUS, Београд
- [16] <https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&ved=2ahUKewjl8pH396XlAhXOzKQKHcqbA4oQjRx6BAgBEAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.lobi-info.rs> , приступљено 05.10.2019
- [17] Стојановић – Алексић В., Шапић С., Ерић Ј., (2010), Ефективност лидерских стилова, часопис Економски хоризонти, бр. 12
- [18] Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић – Милић Б., (2010), Организација, Осмо издање, Економски факултет, Београд
- [19] Ђорђевић Б. (2000), Зашто је лидерство уметност, Економија, Ниш
- [20] Стефановић Н., Стефановић Ж., (2007), Лидерство и квалитет, Центар за квалитет, Машински факултет, Крагујевац
- [21] Стојановић – Алексић В., Бабић В. Ерић Ј., (2012), Харизматско лидерство: Концепт, извори и ефекти, Часопис за друштвене науке, Ниш
- [22] Kotter J. P. (1998), Вођење промене, Желинд, Београд
- [23] Вујовић С., Ристић Ж., (2008), Економска теорија Менаџмента, ЛИБЕР, Београд

- [24] Стефановић Ж., Петковић М., Костић Ж., Коларић В., (1997), Организација предузећа – Теорија структуре понашања и развој, 7. издање, Економски факултет у Београду
- [25] <https://digitalizuj.me/2012/02/steve-jobs-najgori-menadzer-na-svijetu-i-ludacki-sjajan-lider/>, приступљено 15.10.2019.
- [26] [https://www.profitmagazin.com/izdanja/broj\\_3.41.html](https://www.profitmagazin.com/izdanja/broj_3.41.html), приступљено 15.10.2019.