

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Department za
poslediplomske studije



POSLOVNA EKONOMIJA
MASTER STUDIJSKI PROGRAM

MASTER RAD

**STRATEGIJA IZBORA BENCHMARKING METODE
I UVOĐENJE LIDERSKIH KOMPETENCIJA U
BANKU „X“**

Mentor:
Prof. dr Miroslav Lutovac

Kandidat:
Marin Ignjatović
Broj indeksa: M 9282/08

Beograd, 2013.

SADRŽAJ

I DEO

INTRODUCTION.....	5
1. UVODNA RAZMATRANJA.....	6
1.1. Predmet i polazišta istraživanja.....	12
1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja.....	14
1.3. Ciljevi istraživanja.....	15
1.4. Hipoteze istraživanja.....	15
1.5. Metode istraživanja.....	16
1.6. Struktura rada.....	17

II DEO

2. POČECI RAZVOJA BENCHMARKING-A U STAROM VEKU I NJEGOVA SAVREMENA POLAZIŠTA.....	19
2.1. Benchmarking kao komparativna metoda.....	21
2.2. Osnovni razlozi za primenu benchmarking-a.....	22
2.3. Svetska iskustva u primeni benchmarking-a.....	23
2.4. Zadaci benchmarking-a.....	25
2.5. Benchmarking kodeks ponašanja.....	29

III DEO

3. VRSTE BENCHMARKING-A.....	31
3.1. Interni benchmarking.....	31
3.2. Eksterni benchmarking.....	32
3.3. Eksterni konkurentni benchmarking.....	32
3.4. Eksterni industrijski / funkcionalni benchmarking.....	33
3.5. Eksterni generički benchmarking.....	33
3.6. Kombinovani interni i eksterni benchmarking.....	34
3.7. Strategijski benchmarking.....	34

IV DEO

4. TIPOVI BENCHMARKING-A.....	35
4.1. Benchmarking procesa.....	35
4.2. Benchmarking performansni.....	36
4.3. Strateški benchmarking.....	36
4.4. Primena određenog tipa benchmarking-a.....	37

VIDEO

5. OSNOVNE FAZE REALIZACIJE BENCHMARKING PROCESA.....	39
5.1. Najvažnija pitanja u benchmarking procesu.....	44
5.2. Prednosti i nedostaci benchmaring-a.....	47

VIDEO

6. LIDERSTVO: OSOBINE I VEŠTINE LIDERA.....	51
6.1. Liderstvo kao skup osobina.....	51
6.2. Liderstvo kao skup veština.....	55

VII DEO

7. TEORIJE I STILOVI LIDERSTVA.....	60
7.1. Autokratski stil vođenja.....	61
7.2. Demokratsko vođenje.....	62
7.3. Likert-ovi stilovi liderstva.....	63
7.4. Teorija „X“ i teorija „Y“.....	64
7.5. Kontinuum vođenja.....	66
7.6. Teorija životnog ciklusa vođenja.....	68
7.7. Menadžerska mreža.....	70
7.8. Fidler-ova situaciona teorija vođenja.....	72
7.9. Teorija „Put do cilja“.....	73
7.10. Vroom-Jeton-ov model vođenja i odlučivanja.....	74

VIII DEO

8. LIDERSKE KOMPETENCIJE U BANCIMA „X“.....	80
8.1. Osnovni pojmovi - Procena liderskih kompetencija metodom 360°..... (<i>360 Degree Leadership Appraisal</i>)	81
8.2. Izveštaj procene menadžera nivoa L4 metodom 360° (<i>Case Study „Banka X“</i>)	87

IX DEO

9. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	128
10. LITERATURA.....	132

DODATAK

TABELA 1	Karakteristike kompanije pre i posle sprovođenja benchmarking projekta...	26
TABELA 2	Vroom–Jeton-ov normativni model vođstva.....	76
SLIKA 1	PDCA ciklus.....	40
SLIKA 2	Vroom–Jeton-ov normativni model vođstva.....	75
SLIKA 3	Vremenski okvir projekta i aktivnosti.....	85
DIJAGRAM 1	Benchmarking - četiri faze.....	39
DIJAGRAM 2	Xerox - 10 koraka benchmarking procesa.....	41
DIJAGRAM 3	Menadžerske veštine neophodne na različitim nivoima u organizaciji.....	57
DIJAGRAM 4	Ponašanje u procesu donošenja odluka.....	67
DIJAGRAM 5	Matrica stilova vođenja prema odnosima i strukturi.....	68
DIJAGRAM 6	Model teorije životnog ciklusa.....	69
DIJAGRAM 7	Menadžerska mreža.....	71
DIJAGRAM 8	Razvoj liderskih kompetencija u banci „X“.....	83
PRILOG 1	Izveštaj procene menadžera nivoa L4 metodom 360°.....	87

INTRODUCTION

These terms of reference will elaborate on the research topic "Benchmarking method choosing strategy and the introduction of leadership competencies in the Bank X". Before the elaboration, we should explain key concepts such as strategy, benchmarking, leadership and leadership competencies, and only then will we start developing benchmarking and leadership competencies as the main research topics.

***Strategy** shows us the way, plan, method, skill, action to achieve clearly defined objectives in the most efficient manner.*

***Benchmarking** is a process of comparing the organization with others for the purpose of finding and carrying out best practices that will ensure the company a competitive advantage over their rivals in the industry.*

***Leadership** is a process in which the individual is influencing the group in order to achieve a common goal.*

***Competence** is defined as a behavior or set of behaviors that describes the performance in the specific context of work (eg. work, role or group of activities, function or entire organization).*

***About strategy:** "Leading an organization without clearly defined strategic objectives is like driving through a thick fog."*

***About benchmarking:** "Successful benchmarking can be applied only to those companies that are willing to admit their imperfection. "*

***About leadership:** "Anyone can manage, but only few can lead."*

***About competences:** "It is not only important what we do, but how we do it."*

1. UVODNA RAZMATRANJA

U ovom projektnom zadatku izložit ćemo problem istraživanja, a na temu „**Strategija izbora benchmarking metode i uvođenje liderskih kompetencija u posmatranoj banci X**“. Pre nego što počnemo izlaganje rada, objasnićemo ključne pojmove kao što su: **strategija, benchmarking, liderstvo i liderske kompetencije**, a tek nakon toga pristupićemo obradi same teme benchmarking-a i liderskih kompetencija kao užeg predmeta istraživanja.

* * *

***Strategija** nam pokazuje način, plan, metod, veštinu, akciju, kako da ostvarimo jasno definisane ciljeve na najefikasniji način.*

***Benchmarking** je proces upoređivanja organizacije sa drugima u cilju pronalaženja i izvođenje najbolje poslovne prakse koja će osigurati preduzeću konkurentsku prednost u odnosu na rivale u grani.*

***Liderstvo** je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.⁴⁵*

***Kompetencija** se definiše kao ponašanje ili skup ponašanja koji opisuje obavljanje rada u određenom kontekstu rada (npr. posao, uloga ili grupa poslova, funkcija ili cela organizacija).*

* * *

***O strategiji:** „Voditi organizaciju bez jasno definisanih strateških ciljeva je isto kao i vožnja kroz gustu maglu.“*

***O benchmarking-u:** „Uspešan benchmarking može da se sprovede samo u onim kompanijama koje su spremne da priznaju svoju nesavršenost.“*

***O liderstvu:** „Upravljači može svako, a voditi samo neko. “*

***O kompetencijama:** „Nije bitno samo šta radimo, nego i kako to radimo.“*

⁴⁵ Northouse, G., Peter, *Liderstvo: Teorija i praksa*, prevedeno 4. izdanje, Data Status, Beograd, 2008., str. 2.

Strategija kao pojam vuče korene još iz vremena antičke Grčke gde se prvi put koristi kao vojni termin, a vezuje se za ličnost vojnog lidera Strategosa – generala, inače izvedena od reči (*stratos+ago*) što bi u prevodu značilo vođenje vojske. Dimenziju veštine poprima u vreme Aleksandra Velikog, kada se smatra i veštinom korišćenja vojnih resursa sa ciljem savladavanja neprijatelja.⁴⁶

Pominje se i u drugim drevnim civilizacijama i to po prvi put još pre više od 2.000 godina, gde kineski ratnik i filosof Sun Tzu, u svojoj studiji o strategiji ratovanja, opisuje pet glavnih činilaca na osnovu kojih se donose strateške odluke pre početka bitke, a to su: „Put, vremenski uslovi, teren, komandovanje i disciplina”.⁴⁷ Ukratko, ovo bi trebalo da znači da ako poznajete svog neprijatelja, okruženje, a još bolje poznajete sebe – ne treba se bojati krajnjeg rezultata bitke.

U savremenom menadžmentu, prvi put se javlja implicitna definicija strategije koju postavlja Peter Drucker:

“... odgovor preduzeća na pitanje koja je naša sadašnja i šta će biti naša buduća delatnost” *

(**The Practice of Management*, 1954)

Samo definisanje pojma strategija je doživelo niz promena od vremena prvog pomena, ali će kasnije biti jasno da strategiju koju smo definisali danas neće biti moguće primeniti sutra, jer su promene u vremenu i prostoru u kome se one odvijaju dinamičnije i brže nego ikada.

Ni jedna strategija se ne može smatrati univerzalnom i dugoročnom. Strategija zavisi od mnogo faktora u okruženju, bilo da preduzeće odvija svoju poslovnu aktivnost u mikrookruženju ili makrookruženju.

⁴⁶ Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerziteta "Braća Karić", III izdanje, Beograd 2001., str. 4.

⁴⁷ Mono & Manan, Babun, *Umeće ratovanja*, II izdanje, N. Sad 2004., str. 13.

Menadžment preduzeća je taj koji mora dobro da poznaje svoje okruženje kako bi mogao predvideti većinu faktora koji utiču na formulisanje strategije. Jedino tako strategija će biti primenjiva i efikasna.

* * *

Benchmarking se u menadžmentu koristi kao metod za procenu pozicije preduzeća u odnosu na postavljenje ciljeve. Takođe, benchmarking, kao strategija, izuzetno je moćan instrument za sticanje konkurentne prednosti. Ako poznajemo druge, a još bolje sebe, lako ćemo unaprediti svoje slabosti i pretvoriti ih u prednosti koje će nam osigurati put napretka. Predrasudama ovde nema mesta.

Benchmarking-om se na sistematski i analitički način proučava najbolja praksa konkurenata. To je specifičan i dug proces koji vodi ka poslovnoj savršenosti. Kompanije primenjuju već oprobane i uspešne tehnike rivala, odnosno implementiraju ih u svoje svakodnevne radne aktivnosti, sa željom da se ostvari najbolja pozicija u grani.

Uspešan benchmarking može da se sprovede samo u onim kompanijama koje su spremne da priznaju svoju nesavršenost. Menadžment kompanije mora imati pozitivan stav o ovoj prijateljski nastrojenoj filozofiji poslovanja i pre nego što se uopšte odluči za primenu ove metode. Kompanije koje su transparentne i otvorene za transfer znanja mogu se nadati uspehu, u suprotnom neće sa tržišta usled svoje zastarelosti i nekooperativnosti.

Preduzeća danas strateški razmišljaju, koriste se metodama koje im pomažu da ostvare veći profit i veće tržišno učešće, a da pri tom potpuno zadovolje želje i potrebe potrošača.

Činjenica da više nije dovoljno biti samo uspešan, već uspešniji od drugih, sve više dobija na značaju. Prava formula leži u neprekidnom usavršavanju. Ideja benchmarking-a je sažeta u japanskom terminu „dantotsu“ koji znači pokušaj da se postane „najbolji među najboljima“.

Ova tehnika unapređenja poslovnih procesa i performansi organizacije prihvaćena je i u drugim oblastima menadžmenta: poslovnog planiranja, zadovoljstva kupca, kontinuiranog poboljšanja

poslovanja, primene kulture razvoja strategije, filozofije totalnog kvaliteta menadžmenta (TQM), reinžinjerin poslovnih procesa, trajnog učenja itd.

Kompanije unapređuju svoju poslovnu aktivnost kroz:

- zapošljavanje novih ljudskih potencijala
- obučavanje postojećih kadrova
- restrukturiranje postojeće organizacione strukture
- nove tehnologije
- nove proizvode i usluge
- poboljšanje svojih procesa
- inovacije
- korišćenje savremenijih softverskih rešenja
- poboljšavanje i traganje za isplativim i bržim kanalima distribucije
- kontrolu kvaliteta
- i na kraju, kroz stalno učenje i primenu onih procesa i strategija koje su pokazale dobre rezultate kod konkurenata, koristeći se informacijama i iskustvima drugih.

Benchmarking nam pomaže da podignemo kvalitet sveukupnog poslovanja na nivo koji je viši od trenutnog, sa eliminacijom svih onih faktora koji nas sprečavaju da to postignemo. On određuje put sa jasnim ciljem i isprobanom praksom koja će nam pomoći da brzo i efikasno do tog cilja dođemo.

* * *

Liderstvo se svakodnevno spominje u raznim domenima društvenog života, te se stiče utisak da je termin oduvek bio prisutan u civilizaciji čoveka, bar kada je reč o organizovanom društvu kao takvom, ali nikada do danas nije postavljena i usvojena univerzalna definicija pojma liderstva, niti je sam fenomen istražen do kraja.

Postavljene definicije o liderstvu nisu činile samo opis poželjnih osobina koje bi lider trebalo da poseduje, već je liderstvo viđeno i kao proces u kome lider vrši uticaj na druge radi postizanja zajedničkog cilja.

Sama reč lider vodi poreklo još iz staro-persijskog jezika i znači „ići ili putovati“. Prva ozbiljna istraživanja i studije o liderstvu počele su krajem 30-tih godina XX veka. Danas su razvijene posebne oblasti u nauci koje izučavaju liderstvo kao disciplinu, među kojima prednjače menadžment, organizacija preduzeća i organizaciono ponašanje.

Klasična literatura nudi veliki broj različitih definicija, a broj definicija je gotovo isto toliki kao broj ljudi koji je pokušao da definiše ovaj pojam, što govori o tome da postoji veliki broj različitih stanovišta kod objašnjavanja termina liderstva.

Liderstvo nije nešto što je nametnuto od strane društva, kodeksa ponašanja, niti je to uputstvo koga se treba pridržavati da bi se postao vođa. To nije ni matematička formula koja nam daje tačan proračun svih onih karakteristika koje lider treba da poseduje, to je nešto što je u prirodi svakog živog bića, a sastoji se od genetske predispozicije, osobina, veština, znanja, odnosno balansa između nabrojanih stavki.

Pojam vođe ili lidera ne poznaje pol, godine, rasu, a ni klasni poredak. Vođe su obično istaknuti pojedinci u našem društvu, njih odlikuje posebna energija vođena ambicijom da unesu promene, da ubede druge u ispravnost onoga što rade i da svojim primerom i vizijom inspirišu druge da pođu njihovim putem, odnosno da ih slede.

Lider mora posedovati skup osobina i veština, odnosno određenih kompetencija koje će mu obezbediti sigurnu prednost u odnosu na druge.

Vođe su osobe koje su vekovima nosile revoluciju na svojim plećima, dizale bune, sklapale primirja, upravljale preduzećima, državama, takođe su vođe osobe koje smo mogli primetiti u politici, sportu, umetnosti, verskim zajednicama, masonskim krugovima.

Sve navedeno potvrđuje da je vođa specifična i kompleksna osoba koja svoje veštine, znanja, autoritet i harizmu koristi u cilju postizanja određenih ciljeva.

Naše mišljenje je da lider nije uvek vođen samo svojom ideologijom i verom, njega takođe vodi i ona čista, iskonska zavisnost da bude u žiži dešavanja i da se bori za neku višu pravdu, nekada i u stilu buntovnika.

Svako vreme imalo je svoje vođe, oni su bili glasnici naroda, pojedinci koji se ne plaše da izraze svoj stav i snose odgovornost za učinjena dela. Upravo ta, pomalo egzibicionistička, hrabrost lidera inspiriše obične ljude da ga podržavaju i slede.

Danas se liderstvo posmatra kao način upravljanja ponašanja ljudi u organizaciji, sa ciljem da se postigne konkurentska prednost pomoću ljudi, kao najznačajnijeg resursa u privredi.

Liderstvo kao najznačajniji faktor jedne organizacije treba da vodi organizaciju u prosperitet sa vizijom bolje budućnosti i ostvarenja zacrtanih ciljeva.

Biti lider znači imati određenu ulogu, omogućiti drugima da vide cilj i usmeriti njihovu energiju, znanja i kompetencije u ostvarenju tog cilja.

Tri karakteristike su veoma bitne kada govorimo o lideru, a to su:

- 1. karakterne osobine lidera**
- 2. lidersko ponašanje**
- 3. okolnosti u kojima lider obavlja svoju poslovnu aktivnost.**

Kompetencije lidera su u stvari veštine i ponašanja koje doprinose vrhunskim performansama. Korišćenjem pristupa kompetentnosti, koji je temeljen na liderstvu, organizacije mogu bolje identifikovati i razviti novu generaciju lidera.

Takođe, kompetencije su sposobnosti koje oblikuju ponašanje osobe i vode ka postizanju veće uspešnosti na radnom mestu.

Na osnovu analize radnog mesta (dužnosti i odgovornosti, ovlašćenja, uslovi rada, fizičko i radno okruženje...) definišemo konkretne kompetencije kojima osoba treba da ovlada da bi efikasno obavljala određeni posao.

Kompetencije se manifestuju kroz određena ponašanja i na taj način ih i definišemo, jedna od važnih kompetencija su razvijene interpersonalne veštine. Definicija interpersonalnih veština bi mogla da bude: pokazuje razumevanje za druge, ima prijateljski stav, ljubazan je, ima takta,

saosećajan je, razvija i održava kvalitetne odnose sa drugima, može efikasno da sarađuje i sa ljudima koji su teški, neprijateljski nastrojeni ili imaju emotivnih problema...

Kroz ovaj projektni zadatak, mi ćemo studijski prikazati metod benchmarking-a i istraživati i analizirati kompetencije lidera, objasniti teorije i stilove liderstva i na kraju sprovesti istraživanje u Banka X na temu kompetencija lidera L4 nivoa, metodom 360° (*360 Degree Leadership Appraisal*).

Istraživaćemo klasičnu literaturu kako bismo dobili celovitu sliku o liderima kao pojedincima od kojih zavisi prosperitet organizacije u kojoj egzistiraju.

1.1. Predmet i polazišta istraživanja

Predmet našeg istraživanja jesu **benchmarking i liderske kompetencije**, a sa posebnim osvrtom na izbor i primenu ovih metoda u bankarstvu.

Što se tiče savremenog okruženja, kako benchmarking-a, tako i liderske kompetencije zauzimaju veliki značaj u organizacijama koje žele da unapređuju svoje performanse i koje žele da stvaraju održivu konkurentsku prednost.

Polazište nekog istraživanja uvek počinju sa pitanjima koja najviše intrigiraju, a u ovom slučaju na temu benchmarking-a i liderskih kompetencija postoji jako puno pitanja i isto toliko različitih odgovora.

Kada govorimo o benchmarking-u, pitanja su sledeća:

- o Da li nam benchmarking strategija može pomoći da dođemo lakše do postavljenog cilja?
- o Da li kopiranjem procesa i strategija konkurencije možemo postati bolji i uspešniji od konkurencije ili ćemo se time samo izjednačiti sa rivalom?
- o Da li je benchmarking univerzalna metoda kojom se možemo koristiti u svim tržišnim uslovima poslovanja?
- o Da li je realno upoređivati kompanije koje obavljaju različite vrste poslova, odnosno pripadaju različitim granama industrije?
- o Da li se mlade kompanije mogu porediti sa zrelim i obrnuto, tj. da li će rezultati koje dobijemo biti uporedivi i relevantni?

Kada govorimo o liderskim kompetencijama, pitanja su:

- o Šta je to liderstvo?
- o Šta su to liderske kompetencije?
- o Da li merenjem ocene liderskih kompetencija možemo unaprediti performanse lidera?
- o Kako postati uspešan lider?
- o Koji je to set znanja, veština i osobina potrebno imati za lidera?
- o Da li se lider rađa ili je produkt okruženja i okolnosti u kojima egzistira?
- o Da li je liderstvo veština koja se može naučiti?
- o Da li je svaki rukovodilac po pravilu i lider?
- o Da li liderstvom možemo obezbediti konkurentsku prednost?

Ova pitanja su uvek aktuelna i o njima se stalno polemiše. Čovek je kao misaono biće sklon da analizira sebe i druge, često preuzimajući modele ponašanja koji donose neku korist ili nagradu. S obzirom da je čovek i društveno biće, poznato je da je vremenom razvio i osobinu takmičenja u grupi kojoj pripada, a sa ciljem dokazivanja i ostvarivanja većeg prava u zajednici.

Preduzeća kroz benchmarking uče i primenjuju strategije drugih uspešnijih kompanija kako bi ostvarile dominantnost u grani u kojoj se takmiče. Takođe, istražićemo koji su to modeli ponašanja koji su poželjni za jednog lidera i razmotrićemo razne aspekte liderstva i liderskih kompetencija.

Metode benchmarking-a i liderskih kompetencija se kao naučna disciplina sve više spominju u oblasti istraživanja marketinga i strategijskog menadžmenta, te ćemo ih posmatrati u uzajamnoj vezi kroz ceo naš rad.

Kroz analizu klasične literature, naučne časopise, studije slučaja, internet, statistike, ankete i druge dostupne izvore, istraživaćemo metode benchmarking-a i liderskih kompetencija sa željom da predstavimo sve pozitivne i negativne strane ovih korisnih instrumenta i najзад, da odgovorimo na postavljena pitanja.

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj i aktuelnost teme, kada govorimo o benchmarking-u je očigledna, ako sagledamo jednu statistiku koju je publikovala istraživačka kuća Bain's & Company.

Kada govorimo o najčešće korišćenim metodama i alatima u poslovanju, a prema rezultatima navedene istraživačke kuće i anketiranju koje je sprovedeno na 8.504 ispitanika na pet različitih kontinenata, benchmarking učestvuje sa 82%, odnosno zauzima treće mesto posle strateškog planiranja i CRM-a (*Customer Relationship Management*).⁴

Kada govorimo o najčešće korišćenoj metodi/alatu na skali ocena od jedan do pet, ocena zadovoljstva klijenata ovom metodom je 3,93. Ova činjenica samo pokazuje koliko je danas zaista važan i aktuelan benchmarking kao strategija kojom se sve više koriste kompanije u cilju sticanja konkurentske prednosti.

Ništa manje bitan nije fenomen Liderstva, a njegov značaj se ogleda u aktuelnost ove teme koja je jako bitna za sve one koji žele da spoznaju samu suštinu liderstva, jer je reč o veoma važnom i složenom fenomenu. Takođe, veoma je interesantno da se kroz ovaj rad istraži i pokaže koliko se odmaklo sa istraživanjem pojma liderstva i liderskih kompetencija, jer sama reč „lider“ predstavlja veliki izazov za sve one koji se bave istraživanjem. Reč „sledbenici“ takođe ne bi trebalo odvajati od lidera, jer je od izuzetne važnosti proučavati ih zajedno u okviru međusobnog odnosa.

Lider bez sledbenika ne postoji, a ni sledbenici bez lidera, pa kada se kaže liderstvo, uvek se misli na odnos koji postoji između njih. Ta veza je od ključnog značaja za uspešno razlikovanje lidera od menadžera.

Džejms MekGregor Berns kaže da je liderstvo jedno od najširih, a istovremeno i najmanje shvaćenih fenomena na zemlji, odnosno jedan od najkompleksnijih koncepata u studijama u menadžmentu.⁵

⁴ Bain's & Company, *Boston-research Management tools and trends*, USA, 2007. god.

⁵ MacGregor, B. J., Harper & Row, *Leadership*, 1978., str. 530.

1.3. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj istraživanja je da prikazemo strategiju Benchmarking-a kao uspešnu i često korišćenu tehniku kompanija u pohodu na osvajanje najviše tržišne pozicije, ali i da se upoznamo sa vrstama i tipovima benchmarking-a, načinom pripreme, planiranja, sprovođenja i analize ovog procesa. Takođe, treba da navede na razmišljanje da li je ova strategija najrelevantnija za primenu i u kojim okolnostima.

Takođe, trudićemo se da sistematično prikazemo sve aspekte liderstva u koleraciji sa izveštajem procene kompetencija lidera L4 nivoa, zaposlenog u banci X. Prikazaćemo metodu 360° (*360 Degree Leadership Appraisal*) kao uspešnu i često korišćenu tehniku od strane kompanija u stvaranju novih lidera i usavršavanja njihovih postojećih performansi.

Sve navedeno treba da nas podstakne na razmišljanje da li je ova metoda najrelevantnija za primenu i u kojim okolnostima. Kroz studiju slučaja sagledaćemo kako se mere kompetencije lidera L4 nivoa rukovođenja i koje su prepreke za ostvarivanje veće uspešnosti ovog istraživanja.

Društveni cilj istraživanja pojam benchmarking-a i liderskih kompetencija igra veoma važnu ulogu, unutra privrede svake zemlje. Usvajanjem najboljih poslovnih praksi i metodologija za identifikovanje kompetencija ljudskih potencijala, pravimo kvalitnije poslovno okruženje, koje jača privredu i društvo u celini. Generalni cilj je postići poslovnu izvrsnost unutar preduzeća i poslovnu superiornost izvan njega.

1.4. Hipoteze istraživanja

U okviru ovog rada, polazi se od sledeće **generalne hipoteze**:

- Benchmarking i liderske kompetencije omogućavaju preduzeću, da u okvirima savremenog tržišta i sve veće konkurencije unapređuje svoje poslovanje i performanse svojih lidera.

Generalna hipoteza se operacionalizuje i uz pomoć sledećih **posebnih hipoteza** i to:

- Benchmarking predstavlja korisnu tehniku za kreiranje i sticanje konkurentske prednosti

- Benchmarking je univerzalna metoda koju mogu koristiti sve organizacije, bez obzira na vrstu delatnosti koju obavljaju i u kojim tržišnim uslovima se odvija poslovna aktivnost
- Benchmarking kao tehnika za sticanje konkurentske prednosti usko je povezan i ugrađen u značajne koncepte menadžmenta: TQM, reinženjering, organizaciju koja uči, menadžment znanja i sl.
- Procena liderskih kompetenci metodom 360° (*360 Degree Leadership Appraisal*) predstavlja korisnu tehniku za uočavanje nedostataka lidera i unapređenje njihovih performansi.
- Metod 360° služi liderima da vide kako ih vide drugi u odnosu na to kako oni vide sami sebe, čime se utiče na stav pojedinca i sugeriše se usvajanje novih metoda rada.
- Metod 360° za procenu liderskih kompetencija je univerzalna tehnika koju mogu koristiti sve organizacije, bez obzira na vrstu delatnosti koju obavljaju i u kojim tržišnim uslovima se odvija poslovna aktivnost.
- Metod 360° je dobar alat za upravljanje u organizacijama, ali sa ograničenom primenom, jer je uslov da organizacija ima nekoliko nivoa odlučivanja ili više od četiri zaposlena po poslovnoj jedinici, kako bi se obezbedila diskrecija i objektivno tumačenje rezultata istraživanja.
- Procena liderskih kompetenci metodom 360°, kao tehnika za stvaranje kvalitetnih i uspešnih lidera, usko je povezana i ugrađena u značajne koncepte menadžmenta: organizacija koja uči, menadžment znanja, organizaciono upravljanje, organizaciono ponašanje i sl.

1.5. Metode istraživanja

U istraživanju će biti korišćene sledeće naučne metode logičnog zaključivanja: **deduktivna i induktivna metoda**, kao i **metode deskripcije** u objašnjavanju veza i odnosa u okviru primera koji će biti predmet analize, **dijalektička, sintetička i verifikaciona metoda**, **metoda statističke analize i uporedna metoda**, **ispitivanje/anketiranje**, **normativni** i drugi metodi.

Deduktivna metoda će se koristiti da se iz opštih stavova izvedu odgovarajuće konkretne pretpostavke i zaključci.

Dijalektičkom metodom će se sagledati međusobna povezanost i uslovljenost istraživanih pojava, a sintetička i verifikaciona metoda poslužiće za proveru hipoteza od kojih se polazi u istraživanju.

Metoda statističke analize će se primenjivati, pre svega, u obradi raspoloživih statističkih podataka iz ogledne ankete koja je predmet analize, kako iz izvora preduzeća koje ćemo uzeti za primer, tako i odgovarajućih obavljenih istraživanja. Takođe, koristićemo i druge statističke analize koje su publikovane od strane kompanija koje se bave istraživanjem i statističkim analizama.

Poseban akcenat u istraživanju biće stavljen na metodu statističke analize i komparacije, što će doprineti boljem i praktičnijem istraživanju zadate teme, porediće se kako ostvareni statistički rezultati, tako i struktura ispitanika koji su učestvovali u istraživanju.

Izvršiće se primarna i sekundarna istraživanja kroz skriveno i neskriveno posmatranje domaćeg i stranog tržišta ispitanika, itd.

Metod istraživanja u ovom radu je jedinstven, i polazimo od dijalektičkog pristupa temi, gde ćemo kao predmet istraživanja strategiju benchmarking-a predstaviti kao ključnu komponentu za sticanje konkurentske prednosti, a metod merenja liderskih kompetencija prikazati kao ključni za postizanje boljih performansi lidera u organizaciji.

1.6. Struktura rada

U **prvom delu** rada, koji nosi naziv UVODNA RAZMATRANJA, dati su predmet, ciljevi i hipoteze istraživanja, zatim, značaj, aktuelnost i metode koje će se primenjivati u istraživanju, kao i sama struktura rada.

U **drugom delu** rada, koji naziv POČECI RAZVOJA BENCHMARKING-A U STAROM VEKU I NJEGOVA SAVREMENA POLAZIŠTA, biće obrađeni: pojam, koreni, karakteristike i zadaci benchmarking-a, kao i savremena gledišta primene istog.

U **trećem delu** rada, koji nosi naziv VRSTE BENCHMARKING-A, pažnja se posvećuje vrstama benchmarking-a.

U **četvrtom delu** rada, koji nosi naziv TIPOVI BENCHMARKING-A, pažnja se posvećuje tipovima benchmarking-a.

Peti deo rada, koji nosi naziv OSNOVNE FAZE REALIZACIJE BENCHMARKING PROCESA, posvećen je najvažnijim pitanjima koja se nameću u toku samog procesa i prednostima, odnosno nedostacima benchmarking-a.

U **šestom delu** rada, koji nosi naziv OSOBINE I VEŠTINE LIDERA, objasnićemo koji je to skup osobina i veština koju su poželjni za jednog lidera.

U **sedmom delu** rada, koji nosi naziv TEORIJE I STILOVI LIDERSTVA, bavićemo se osnovnim teorijama i stilovima liderstva, te ćemo pažnju posvetiti onim stilovima koji su najpoželjniji i najviše korišćeni.

Osmi deo rada, koji nosi naziv LIDERSKE KOMPETENCIJE U BANCIMA X, najsloženiji je i najdetaljniji, jer ćemo u njemu obraditi statističke podatke ankete koju smo sprovedi u banci X, po metodi: „Procena liderskih kompetenci menadžera nivoa L4 metodom 360°“.

U **devetom delu** rada, koji nosi naziv ZAKLJUČAK, daćemo zaključna razmatranja na temu rada, kao i navode korišćene LITERATURE.

2. POČECI RAZVOJA BENCHMARKING-A U STAROM VEKU I NJEGOVA SAVREMENA POLAZIŠTA

Iako poreklo benchmarking-a nije sasvim poznato, njegovi koreni potiču verovatno iz biblijskih vremena gde Adam upoređuje jabuku koju mu je dala Eva s drugim jabukama na drvetu da bi bio siguran da je dobio najveću i najcrveniju.⁶

Neki pisani podaci o prvim počecima benchmarking-a mogu se naći još u starom veku:

- Egipat – korišćenje znaka za nivelaciju u građevinskim poslovima
- Stara Grčka (4. vek p.n.e.) – filozof Aristotel upoređivao je atinske novčiće s onim iz drugih zemalja
- Kina (4. vek p.n.e.) – u radu Sun Tzua „Veština ratovanja“ navodi se: „Kada znaš sebe i druge, nisi nikada u opasnosti; kada znaš sebe, ali ne i druge, imaš polovinu šansi za pobedu, a kada ne znaš ni sebe ni druge, u opasnosti si u svakoj bici.“⁷

Benchmarking, u etimološkom smislu, čini jednu od kovanica savremenog menadžmenta. U pitanju je nova reč koja se uvodi u savremenu teoriju i praksu menadžmenta radi opisivanja pouzdane tehnike i „alata“ koji je u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća.

Uspešne organizacije, na kraju XX i početku XXI veka, kao nezaobilaznu tehniku u svom strategijskom upravljanju koriste benchmarking. Nastanak tehnike benchmarking-a obično se vezuje za napore Japanaca u 50-im godinama XX veka da posetama najboljim organizacijama, pretežno Zapadnoj Evropi i SAD, prikupe znanje i ideje koje su mogli primeniti, modifikovati i unaprediti, kako bi mogli konkurisati na svetskom tržištu.

Benchmarking se kao tehnika strategijskog upravljanja počinje šire upotrebljavati u praksi preduzeća od ranih 90-ih godina XX veka.

⁶ Renko, N., Delić S., Škrtić, M., prema Pejić, I. , *Benchmarking – proces koji stvara uspešna preduzeća i rganizacije*, Diplomski rad, Zagreb, 1999., str. 28.

⁷ Renko, N. i drugi, *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate, Zagreb. 1999., str. 6.

Strategija izbora benchmarking metode i uvođenje liderskih kompetencija u Banku „X“

U ovom zadatku navodimo i neke od definicija benchmarking-a koje se koriste u strategijskom menadžmentu:

1. „Benchmarking je proces iznalaženja najboljeg postojećeg proizvoda, proizvodnog procesa i usluge i njihova upotreba kao standarda za poboljšanje kompanijinih sopstvenih proizvoda, proizvodnih procesa i usluga.“⁸

Stoner, Freeman, Gilbert

2. „Benchmarking predstavlja sistematski i kontinuirani proces merenja i upoređivanja poslovnih procesa jedne organizacije u odnosu na poslovne procese lidera bilo gde u svetu radi dobijanja informacija koje će pomoći organizaciji da preduzme akcije za poboljšanje svojih performansi.“⁹

Američki centar za produktivnost i kvalitet (APQC)

Definiciju koja možda najbolje upotpunjuje predhodne dve postavio je Harrington, a ona glasi:

3. „Benchmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije sa najboljom praksom u cilju poboljšavanja vlastitog poslovanja. Ovaj proces u sebe uključuje:
 - o upoređivanje kompanije i njenih delova sa najboljima, ne ograničavajući se na istu delatnost ni istu zemlju gde se delatnost obavlja
 - o upoređivanje proizvodnih i drugih aktivnosti kompanije sa odgovarajućim aktivnostima drugih kompanija iste delatnosti, kako bi se definisao najbolji
 - o kompariranje proizvoda i usluga kompanije sa proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate
 - o upoređivanje tehničkih rešenja kompanije u cilju izbora najbolje opreme za specifične primene
 - o primena najbolje definisanog poslovnog procesa

⁸ Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., *Management*, Prentice Hall Internacional Editions, Sixt edition, 1995., str. 224.

⁹ Watson, G., H., *Strategic Benchmarking: How to rate your Company's Performance against the World's Best*, John Wiley and Sons, Inc. New York, 1993., str. 3.

O planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima zadovoljenje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja.“¹⁰

Harrington, H. Y. & Harrington, J. S.

Iz ovih definicija se može zaključiti da su područja primene benchmarking-a mnogobrojna i da se benchmarking može svrstati u univerzalnu metodu, jer ne postoje ograničenja u pogledu praktične upotrebe u bilo kojoj organizaciji.

2.1. Benchmarking kao komparativna metoda

Benchmarking se po prvi put afirmisao kao komparativna metoda u primeru korporacije Xerox. Korporacija Xerox je 70-ih godina XX veka bila primorana da se koristi ovom metodom usled gubitka tržišnog učešća. Na tržištu su se pojavile suparničke japanske kompanije koje su prodavale istu klasu fotokopirnih aparata po znatno nižim cenama od Xerox-ovih, što je bila inicijalna kapisla da Xerox odluči da ozbiljnije istraži okolnosti koje su ih dovele do nepovoljne pozicije na tržištu.

Xerox tada, po prvi put u svojoj poslovnoj praksi, primenjuje metod benchmarking-a, ne bi li ustanovio šta ih je dovelo do toga da u istim tržišnim uslovima konkurencija toliko prednjači u odnosu na njih.

Da bi odredio repere za poređenje i konkurenta sa kojim će se upoređivati, Xerox je izabrao svoju japansku afilaciju Fuji Xerox.

Od početka 80-ih, Xerox je povratio svoju predašnju poziciju korišćenjem benchmarking-a. Ova metoda je Xerox-u omogućila industrijski preporod. Troškove proizvodnje smanjio je za pola, a zalihe delova za proizvodni proces na dve trećine. Takođe su smanjeni izdaci za usluge radnika, a povećana stopa produktivnosti odeljenja za distribuciju.

¹⁰ Harrington, H. Y. & Harrington, J. S., *High Performance Benchmarking: 20 steps to Success*, McGraw-Hill, 1996., str. 15.

Današnja politika Xerox-a je sve više okrenuta kontinuiranim poboljšanjima proizvodnih procesa, a manje ka otklanjanju novonastalih problema. Takođe, mnogo više pažnje pridaje neprekidnom poboljšavanju kvaliteta i sticanju konkurentske prednosti.

U svojoj praksi benchmarking-a, Xerox je koristio konkurentski pristup, ali i interni. Interni pristup se odnosi na iznalaženje repera unutar kompanije, tako što je utvrđivao koje radno mesto ili jedinica u organizaciji imaju najbolji proizvodni proces, a nakon toga podizao i ostale delove organizacije do tog nivoa.

Ovaj proces uvođenja benchmarking-a kod Xerox-a bio je vrlo uspešan i danas se Xerox često smatra pretečom benchmarking projekta.

U literaturi se, pored Xeroxa, često navodi i primer IBM (Internacional Business Machines), koji je ranih 60-ih i krajem 60-ih godina XX veka postigao uspeh koristeći benchmarking tehniku.

Benchmarking danas sve više primenjuju korporacije u svetu u cilju stalnog podizanja nivoa kvaliteta svojih poslovnih procesa, proizvoda, usluga i poboljšanja svoje pozicije na svetskom globalnom tržištu.

Benchmarking nije samo prosto komparativno poređenje sa konkurentima, već je ono ciljano i sistematsko ispitivanje onih procesa u organizaciji koji mogu značajno uticati na dobre performanse kompanije. Benchmarking je fino podešavanje ili setovanje poslovnih procesa, tj. podizanje performansi na onaj nivo koji nam može obezbediti poslovnu savršenost i konkurentsku prednost.

2.2. Osnovni razlozi za primenu benchmarking-a

Cilj benchmarking-a je da se u organizaciji unaprede procesi i poslovi, postave novi standardi rada koji će doprineti da se bolje zadovolje zahtevi kupaca i da im se doda nova vrednost koja će doprineti da se i sama organizacija razlikuje i izdvoji od konkurencije. U suštini benchmarking-a leži jasna, prirodna i razumljiva želja: da se uči od onih koji su u nečemu bolji od nas.

Moderna japanska poslovna filozofija, koja ima značajno utemeljenje u svojoj civilizaciji i koja je zbog toga u mnogo čemu ispred „zapadnjačke“ poslovne kulture, ima svoje originalne i autentične tehnike slične benchmarking-u. U Japanu su zaposleni ohrabreni i motivisani da analiziraju i proučavaju organizacione procese ne samo unutar svoje kompanije, već i procese koji se odvijaju u drugim, konkurentnim ili nekonkurentnim firmama. Na taj način je moguć brzi transfer najboljih procesa i tehnologija. Ovaj koncept učenja se na japanskom zove „*Shukko*“.

Drugi japanski poslovni koncept bez koga se ne može zamisliti priča o benchmarking-u je „*Kaizen*“, koji predstavlja poslovnu filozofiju postepenog i sistematskog poboljšanja u kojoj učestvuju svi zaposleni: top menadžeri, menadžeri i radnici, u svakom trenutku. Mnogi stručnjaci kažu da je upravo „*Kaizen*“, kao poslovna filozofija, ono što donosi komparativnu prednost japanskim kompanijama u odnosu na zapadne. Japanska poslovna filozofija je usmerena na stalno i postepeno (makar i minimalno) unapređenje procesa, što donosi veću profitabilnost na srednji i duži rok, dok zapadnjačka poslovna filozofija prioritet daje kratkoročnom rezultatu - profitu, što za posledicu ima radikalne mere i velike turbulencije i nestabilnost na tržištu.

Menadžeri i radnici u Japanu se vrednuju (i nagrađuju) prema svojoj sposobnosti da unapređuju radne procese u okviru svoje odgovornosti (prema nekim procenama najmanje 50% svog radnog vremena japanski menadžeri provode upravo na različitim vrstama unapređenja poslova). Rezultati ovako različitih pristupa i poslovnih filozofija su očigledni: dok se sa stanovišta inovacija na Zapadu smatraju uspešnim one kompanije čiji zaposleni godišnje donesu 2 ili 3 hiljade predloga, zaposleni u Toyota-i proizvedu 1,5 milion predloga godišnje, od kojih se čak 95% na neki način primeni.

2.3. Svetska iskustva u primeni benchmarking-a

Japan je, nakon II svetskog rata, dao benchmarking-u jedan drugi sadržaj posmatrajući i upoređujući poslovanje najboljih firmi u svetu. Njihovo geslo bilo je „*Dantosu*“ tj. težiti prema najboljima. Postupak se sastojao od sledećih koraka:

- istražiti publikovane podatke i definisati najbolje
- kontaktirati najbolje i ugovoriti posetu
- organizovati posetu, pažljivo analizirati i oceniti informacije

- pri povratku prisvojiti naučeno i prilagoditi ga japanskim firmama.

Japan je svoju filozofiju poslovanja podredio ovoj tehnici i postigao je veoma dobre rezultate shvatajući i primenjujući benchmarking na ovaj način.

Pozitivna iskustva uspešnih preduzeća ukazuju da se benchmarking-om konkurentska pozicija može u velikoj meri poboljšati.

Euforija interesa za benchmarking-om deo je šireg pristupa kontinuiranim podsticajima za unapređenje i vrlo često potpada pod upravljanje kvalitetom, merenja performansi ili kontinuiranog razvoja menadžmenta. Međutim, on je češće posmatran kao pokretač podsticaja vertikalnog kretanja organizacije na lestvici vrednosti.

American Quality Fondation (Fondacija američkog kvaliteta) objavila je rezultate istraživanja 1992. godine u Sjedinjenim Državama kada je evidentirano da 32% organizacija primenjuje benchmarking kao standardni proces, dok samo 7% organizacija nikada nije primenjivalo benchmarking. Istraživanje na istu temu vršeno je i u Velikoj Britaniji 1995. godine, gde rezultati pokazuju da je od 1000 najuspešnijih kompanija za 1994. godinu čak 78% istih primenjivalo benchmarking. U narednoj studiji, objavljenoj 1996. godine, ovaj procenat se povećao na 95%.

Naime, pristup benchmarking-a je veoma blizak, ali i nezaobilazan u ostvarivanju savremenih koncepata poput: transformacija, poboljšanja, revitalizacija, rekonstrukcija, obnova, zatim i onih segmenata koji su prožeti u menadžmentu ukupnog kvaliteta (*Total Quality Management*) – TQM, reženjeringu poslovnih procesa (*Reengineering Business Process*) i drugim vrlo aktuelnim aplikativnim konceptima.

TQM je razrađen da opiše filozofiju koja čini kvalitet pokretačkom snagom iza inicijative liderstva, dizajna, planiranja i unapređenja. Efikasan TQM program doprinosi poboljšanju produktivnosti, povećanju prodaje koje proističe iz povećane satisfakcije, smanjenju troškova vezanih za kvalitet, te na taj način doprinosi stvaranju dobiti iz poslovanja.

TQM je sistem menadžmenta koji je integralni deo strategije organizacije. To je strukturisani sistem za zadovoljavanje internih i eksternih kupaca sa ciljem i isporučioca putem integrisanja poslovne sredine, kontinuiranog razvoja i proboja razvoja, unapređenja i ciklusa održavanja tokom promene organizacione kulture.

Poslovanje kompanije Xerox najbolje svedoči u prilog gore pomenutom. Xerox je posle šestogodišnje primene TQM programa smanjio troškove proizvodnje, procenat škarta sa 8% na 0,3%, kod kupaca, tj. korisnika je bio na prvom mestu kada je reč o servisiranju i pouzdanosti i, najzad, povratio je deo tržišta bez uplitanja carine i trgovinskih propisa vlade.

Još jedan uspešan primer jeste kompanija 3M koja je tokom višegodišnje primene TQM – a smanjila učešće škarta za čitavih 64%, zatim reklamacije kupaca za 90%, dok se proizvodnja povećala za 57%, što je na kraju imalo za ishod enormno uvećanje dobiti.

Rezultati pomenutih kompanija kao i mnogih drugih samo potvrđuju značaj primene TQM koncepta. Svrha benchmarking koncepta jeste unapređenje poslovanja koje će omogućiti opstanak organizacije na čelu konkurentske trke.

2.4. Zadaci benchmarking-a

Prema prof. dr B. Mašiću, benchmarking se može posmatrati sa stanovišta dva aspekta:

- fokus na kontinuiran i sistematski proces merenja i komparacije sa najboljom praksom poslovnih procesa, proizvoda i usluga i
- implementacijom najbolje prakse, što je od suštinske važnosti za poboljšanje prakse i performansi u poslovanju.¹¹

Po ovoj izvedenoj konstantaciji prof. dr B. Mašića može se i zaključiti koji je osnovni zadatak benchmarking-a.

¹¹ Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerziteta "Braća Karić", III izdanje, Beograd 2001. , str. 151

Strategija izbora benchmarking metode i uvođenje liderskih kompetencija u Banku „X“

Takođe, smatramo da to najviše zavisi od same organizacije koja želi da primeni benchmarking u svom poslu, tj. koje su njene iskonske potrebe, šta ciljano želi da upoređuje, promeni ili unapredi kod sebe, pa shodno tome i da primeni neki od predhodno navedenih tipova benchmarking-a.

Smatraćemo da je zadatak ispunjen, ako su i očekivanja korisnika ove metode ispunjena, odnosno, ako je postignut cilj koji je kompanija sebi postavila, a to je podizanje nivoa kvaliteta u onim segmentima organizacije gde pre primene benchmarking-a nije postojao.

U narednom prikazu (**tabela 1.**), možemo videti kroz kakvu transformaciju prolazi kompanija koja je primenila benchmarking metodologiju u svom poslovanju.

Tabela 1. : Karakteristike kompanije pre i posle sprovođenja benchmarking projekta

PRE IMPLEMENTACIJE BENCHMARKING PROCESA	POSLE IMPLEMENTACIJE BENCHMARKING PROCESA
Neizvesnost	Korišćenje svake dobre ideje
Samo jedno moguće rešenje	Više opcija rešenja problema
Fokus na interno	Fokus na eksterno
Ciljevi iz prošlosti	Ciljevi su najbolje poslovanje
Slabo razumevanje tržišta	Dobro razumevanje tržišta
Prioriteti interni	Prioritet potrošač
Dobri smo	Treba da budemo bolji
Upravljanje prema iskustvu	Upravljanje činjenicama
Prati druge iz svoje privredne grane	Vodeći u industriji

Izvor: Sajfert, Z. , Adamović, Ž.¹²

Na osnovu prikaza (**tabela 1.**), možemo izvući zaključak da se benchmarking-om konkretno menja strategija kompanije i njen nastup na tržištu. Ciljevi postaju dosta jasniji, a same prepreke ka ostvarenju ciljeva se dosta lakše savladavaju. To i jeste zadatak benchmarkinga, da kompanijama koje ga koriste omogući napredovanje u grani, smanji troškove, poveća profit, a samom potrošaču, koji će koristiti krajnje proizvode kompanije koja je unapredila svoje procese, pruži usluge i proizvode boljeg kvaliteta i veće zadovoljstvo.

¹² Sajfert, Z., Adamović, Ž., *Menadžment benčmarking procesa*, TF Mihajlo Pupin, Zrenjanin, 2004., str. 31.

Strategija izbora benchmarking metode i uvođenje liderskih kompetencija u Banku „X“

Benchmarking je dobro sredstvo sa kojim su svi na dobitku, jer je njegova glavna svrha stvaranje boljeg ili poboljšanog kvaliteta.

Ako je ovo zaista tako, zašto onda postoji konkurencija, zašto korišćenjem benchmarking-a ne postižu svi najbolje rezultate, čemu rangiranje među kompanijama.

Upravo zato što nije dovoljno koristiti samo jednu strategiju kako bi se ostvarila poslovna savršenost. Kombinacijom više strategija se postižu daleko bolji rezultati kompanija na tržištu.

Inovacija predstavlja prepreku za benchmarking proces, jer kompanija nije u mogućnosti da pribavi kvalitetnu informaciju o proizvodu ili usluzi, kako bi neka uspešna rešenja primenila na svoje proizvode i usluge. Da bi od neke inovacije imali koristi potrebno je da se ona komercijalizuje. Od tog trenutka, više je ne možemo smatrati inovacijom i moguće je primeniti benchmarking proces.

U ovim situacijama, potencijalno su na gubitku i kompanije koje još nisu uspele da izvrše benchmarking procesa, proizvoda ili usluga, a i potrošači koji se odlučuju da probaju nešto novo.

Kompanije su na gubitku zato što trenutno ili trajno gube svog korisnika usluga ili proizvoda, a potrošači, jer se gotovo uvek prilikom izbora između više novih proizvoda izlažu oportunitetnom trošku (prilikom izbora jednog proizvoda, gube se sve koristi i zadovoljstva koje bi kupac mogao da ima, ako koristi drugi proizvod).

Ovo ne umanjuje značaj benchmarking-a kao metode kojom se vode mnoge kompanije, jer inovacija nije nešto što se može kontinuirano i brzo sprovoditi u delo, za nju je potrebno izdvojiti određno vreme i resurse. Prvo što se stvara je misao, ideja, a tek onda i realizacija te ideje, kroz racionalno opravdan koncept koji je primenjiv u praksi (nov proizvod ili inovacija). Zato je benchmarking dobar instrument koji pomaže da se premosti jaz od ideje do novog proizvoda. To je ono fino podešavanje već postojećeg proizvoda, usluge ili procesa dok se ne nađe bolje i inovativnije rešenje. Konkurentnost se upotrebom benchmarking metode sigurno može postići, ali je neizvesno koliko se dugo može i održati.

Prema Sajfertu i Adamoviću, benchmarking ima za zadatak da:

1. pomaže kompaniji da uči iz iskustva drugih – jer ne postoji kompanija koja ima toliko slobodnog vremena ili raspoloživih sredstava koja bi proučavala svoje greške u poslovanju
2. pokaže kompaniji kako izgledaju njeni rezultati u poređenju s najboljima
3. olakša razumevanje sopstvene konkurentske pozicije na tržištu, a kao krajnji rezultat omogućiti veće zadovoljstvo potrošača
4. ustanovi slabosti i snagu kompanije
5. pomogne kompaniji u otkrivanju, prioritetizovanju aktivnosti koje su najvažnije u procesu poboljšanja tržišnog nastupa
6. pomogne u otkrivanju prilika za poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju, eliminacijom nepotrebnih i uvođenjem novih ili modifikovanih proizvoda ili usluga
7. omogućiti kompaniji dostupnost i dokazanost ispravnog plana akcija.¹³

Razlog zašto je benchmarking u poslednje vreme postao tako popularan leži u činjenici da se danas u svetu bogatom javno dostupnim informacijama, više nego ikad pre raspolaže velikom količinom raspoloživih podataka o najboljim kompanijama i načinu njihovog poslovanja.¹⁴

Drugi ključni razlog popularnosti benchmarking-a je u tome što se u tom području ulaže ogroman napor u istraživanje njegovog koncepta putem Malcolm Baldrige međunarodne nagrade kvaliteta. Mnoge kompanije započinju s benchmarking procesom upravo iz razloga što nagrada zahteva sprovođenje benchmarking-a.¹⁵

Danas je praktično nemoguće osvojiti nagradu bez sprovođenja aktivnog benchmarking programa u kompaniji.

Da bi preduzeće postiglo stabilnu tržišnu poziciju i stvorilo uslove za nesmetani rast i razvoj, potrebna je koordinacija gore pomenutih funkcija, a to se može ostvariti kroz:

- ostavarivanje svetske klase kvaliteta proizvoda i usluga
- razvijanje i ponudu tržištu proizvodnog programa koji se zasniva na rezultatima sopstvenog razvoja

¹³ Sajfer, Z., Adamović, Ž., *Menadžment benčmarking procesa*, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2004., str. 94.

¹⁴ Renko, N., Delić, S., Škrtić, M. : *Benchmarking u strategiji marketinga*, Zagreb, 1999.god., str. 43

¹⁵ Harrington & Harrington, J. S. : *High Performanse: 20 Steps to Success*, Mc Graw Hill, SAD, 1996., str. 9.

- postizanje visokog stepena fleksibilnosti razvojnog i proizvodnog potencijala preduzeća.¹⁶

2.5. Benchmarking – kodeks ponašanja

Kako bi se doprinelo efikasnosti, efektivnosti i etičnosti benchmarking-a, i pojedinci i njihove organizacije moraju se pridržavati sledećih principa benchmarking-a (*American Productivity & Quality Center*, www.apqc.org):

1. Princip legaliteta

Princip legaliteta ne dozvoljava aktivnosti ili diskusije koje mogu dovesti do ograničenja u razmeni informacija, kao što su, primera radi, fiksiranje cena, ugovor o podeli, pronevera ili mito. Danas se podrazumeva da je poslovanje zaštićeno kada je reč o internacionalnim operacijama i inovacijama, što otežava pristup poverljivim podacima i informacijama. U smislu najznačajnije premise pri izboru potencijalnog benchmarking partnera, legalitet predstavlja dostupnost informacija.

2. Princip razmene

Princip razmene zahteva da se obezbedi jednak nivo potrebnih raspoloživih informacija u svakoj benchmarking razmeni. Benchmarking, pored finansijskih informacija, podrazumeva i razmenu kvalitativnih podataka, što će omogućiti formiranje relevantne baze podataka za unapređenje poslovanja.

3. Princip poverljivosti

Pošto se benchmarking tretira kao poverljiva razmena informacija, kako između pojedinaca tako i između organizacija, ovim principom se ograničava korišćenje raspoloživih informacija samo na preduzeće korisnika informacija. To znači da se informacija smatra poslovnom tajnom, a za njihovu širu upotrebu potrebno je savetovati se sa benchmarking partnerom. Pored ovoga, u praksi često imamo slučaj da princip

¹⁶ Đorđević, D., Čokalo, D., *Upravljanje kvalitetom*, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2004., str. 116.

poverljivosti zabranjuje širenje informacija i o samom učestvovanju u benchmarking procesu bez dozvole benchmarking partnera.

4. Princip korišćenja

Informacije dobijene iz procesa benchmarking-a upotrebljavaju se u cilju poboljšanja operacija uz saradnju sa benchmarking partnerom. Kao što je već i rečeno, šira upotreba informacija ili komunikacije o benchmarking partneru, podacima ili odrađenim istraživanjima, strogo je zabranjena i moguća je samo kada benchmarking partner da saglasnost.

5. Princip kontakta

Inicijalni kontakti se obavljaju kroz benchmarking kontakte određene od strane partnerske kompanije i to uvek kada je moguće, što predstavlja princip kontakta prvog dela. Princip kontakta trećeg dela zahteva pismenu potvrdu top menadžmenta kompanije iliti potencijalnog benchmarking partnera, kojom se potvrđuje pristanak za saradnju u razmeni informacija.

6. Princip preparacije

Princip preparacije zahteva poštovanje efikasnosti i efektivnosti benchmarking-a uz odgovarajuću preparaciju svakog koraka u procesu, a naročito u koraku inicijalnog kontakata sa partnerima.

7. Princip završetka preduzete akcije

8. Princip razumevanja preduzete akcije

Navedena poslednja dva principa ukazuju na činjenicu da se projekat benchmarking-a mora izvesti do kraja, naučene lekcije dokumentovati i koristiti u narednim procesima benchmarking-a kao dodatni izvor informacija za razmenu.¹⁷

¹⁷ Prema: Cvetkovski, T., *Benčmarking*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005., str. 192.

3. VRSTE BENCHMARKING-A

Prema Sajfertu i Adamoviću postoje dve osnovne vrste ili podele benchmarking-a:

- interni benchmarking i
- eksterni benchmarking.¹⁸

Eksterni benchmarking dalje se deli na:

- eksterni konkurentski benchmarking
- eksterni industrijski ili funkcionalni benchmarking i
- eksterni generički benchmarking.

U literaturi se spominju još dve vrste benchmarking-a:

- kombinovani (interni i eksterni) i
- stratejski.

Na osnovu izvedenih podela, potrudimo se da u narednim tačkama predložimo prednosti i razlike koje ih karakterišu i determinišu.

3.1. Interni benchmarking

Interni benchmarking podrazumeva poređenje određenih delova i organizacionih celina u okviru samog preduzeća. Osnovna svrha internog benchmarking-a je da se njim utvrde interni standardi poslovanja organizacije, odnosno najbolje poslovanje i prenos takvog poslovanja u druge delove organizacije. U velikim multinacionalnim kompanijama, polazna osnova za projekat benchmarking-a je upravo intenzivno interno istraživanje.¹⁹ Pošto se govori o istom preduzeću ili grupaciji, svi podaci mogu biti dostupni, ali je osnovni problem kod ove vrste benchmarking-a nedostatak objektivnosti.²⁰

¹⁸ Sajfert Z., Adamović Ž., *Menadžment benchmarking proces*, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2004., str. 44.

¹⁹ Mašić, B., *Stratejski menadžment*, Univerziteta "Braća Karić", III izdanje, Beograd 2001., str. 155.

²⁰ Bešić, C., Đorđević, D., *Benchmarking*, Univerzitet u Kragujevcu, TF "Čačak", Čačak, 2007., str.96.

3.2. Eksterni Benchmarking

Interni benchmarking aktivnostima postiže se nizak nivo poboljšanja, dok se eksternim benchmarking aktivnostima postiže znatno veći nivo poboljšanja proizvoda, usluga i procesa. Učeći od drugih, usavršavamo sebe. Ti drugi, koji su najbolji u svojoj klasi, obezbeđuju šanse za poboljšanja svih procesa. Potrebno je istaći da stepen saradnje između benchmarking aktera nije po pravilu veliki i vrlo često nije moguće svako dobro ili najbolje iskustvo preuzeti od drugih. Ovo učenje zahteva mnogo više vremena i resursa da bi se obavio benchmarking proces. Eksterni benchmarking može biti konkurentski (kompetitivni) i industrijski ili funkcionalni.

3.3. Eksterni konkurentski benchmarking

Eksterni konkurentski benchmarking predstavlja poređenje preduzeća sa direktnim konkurentima kako bi se uvidele poslovne performanse. To znači poređenje sa direktnim konkurentima ili uključuje identifikaciju proizvoda, usluga i poslovanja konkurenata koji su najbolji na svetskom tržištu. Dobar način za korišćenje ove vrste benchmarking-a je kupovina konkurentskih proizvoda ili korišćenje konkurentskih usluga, a zatim njihovo analiziranje i utvrđivanje konkurentske prednosti.

Primeri uspešnog provedenog externog konkurentskog benchmarking-a je **Ford Motor Company**, koja je gubila tržišno učešće usled najeзде japanskih i evropskih konkurenata. Tadašnji predsednik Ford-a, Don Peterson, naložio je svojim inženjerima proizvodnju automobila koji se sastojao od 400 osobina kojima su korisnici automobila – potencijalni kupci dali prednost. Peterson-ova teorija je bila da ako od svakog konkurenta kopira najbolje i to ugradi u novi automobil, mora dobiti najbolje moguće sastavljen automobil na tržištu.²¹ Ta teorija je i potvrđena sa novim i vrlo popularnim i traženim Ford-ovim automobilom – *Taurus*. Kod ove vrste banchmarking-a, najveći problem je dobijanje pouzdanih podataka koji se odnose na same tehnologije poslovanja, a ne samo javno dostupnih podataka kao što su veličina preduzeća, broj zaposlenih, podaci iz zvaničnih finansijskih pokazatelja (bilansi uspeha) itd.

²¹ Renko, N. i drugi, *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate, Zagreb. 1999., str. 30.

3.4. Externi industrijski ili funkcionalni benchmarking

Externi industrijski ili funkcionalni benchmarking podrazumeva poređenje neke od funkcija preduzeća s istim funkcijama drugih preduzeća, bez obzira na to da li pripadaju istoj grani ili ne. Kako je reč o poređenju preduzeća koji nisu direktni konkurenti, podaci su najčešće dostupni, jer ne predstavljaju poslovnu tajnu. Ova vrsta benchmarking-a nam omogućuje nova znanja koja mogu dovesti do radikalnih promena u našem poslovanju. Izneto je mišljenje da funkcionalni benchmarking predstavlja „suštinu benchmarking-a“.

Primeru radi, navodi se upotreba ove vrste benchmarking-a kao iskustvo američkih korporacija Xerox i L. L. Bean.²²

L. L. Bean je jedna od najuspešnijih kompanija za prodaju odeće putem kataloga. Xerox je organizovao posetu ovoj kompaniji da bi proučio sistem skladištenja i procesa naručivanja, kako bi utvrdili kako to radnici L. L. Bean-a podižu iz skladišta i pakuju naručenu robu tri puta brže nego radnici Xeroxa.

Xerox je usvojivši način rada L. L. Bean-a, redizajnirao i usavršio svoj sistem skladištenja i isporuke robe.

3.5. Externi generički benchmarking

Externi generički benchmarking predstavlja celokupno poređenje, ali na nivou različitih industrijskih ili uslužnih grana. Mogućnosti ovakve vrste poređenja inovatorskog su karaktera i otkrivaju nove poslovne pravce koji mogu dovesti do značajnih poslovnih mogućnosti. Ova vrsta benchmarking-a je veoma slična funkcionalnom benchmarking-u, ali je fokusirana na fundamentalne, generičke poslovne procese koji su isti u svim privrednim granama. Kada se identifikuju ključni, generički poslovni procesi, oni mogu da postanu prednosti benchmarking-a prema bilo kojoj organizaciji nezavisno od veličine, karaktera industrije, tj. grane ili tržišta.

²² Renko, N. i drugi, *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate, Zagreb. 1999., str. 31.

3.6. Kombinovani interni i eksterni benchmarking

Ovo je najčešće korišćen pristup u procesu istraživanja najboljeg postojećeg proizvoda, proizvodnog procesa i usluge i njihove upotrebe kao standarad za poboljšanje sopstvenih proizvoda, procesa i usluga. Kombinovani benchmarking obično daje i najbolje rezultate.

3.7. Strategijski benchmarking

Strategijski benchmarking predstavlja tehniku komparativne analize za istraživanje i usvajanje uspešne strategije najboljih organizacija u svetu.

Pojačani interes za primenu tehnike benchmarking-a rezultat je pre svega:

- globalne konkurencije
- pojačanog interesa za nagrade kvaliteta (*Deming Prize, Malcolm Baldrige National Quality Award*), koje zahtevaju i boduju projekte benchmarking-a.
- potreba za radikalnim poboljšanjima u poslovanju.

Ova tehnika strategijskog menadžmenta tek će dobiti na značaju u budućnosti. To se posebno odnosi na eksterni generički benchmarking koji vodi ka inovatorstvu, kvantnim, radikalnim skokovima u poslovanju.²³

²³ Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerziteta "Braća Karić", III izdanje, Beograd 2001., str. 157.

4. TIPOVI BENCHMARKING-A

U literaturi postoji veći broj podela koje su izdiferencirale više različitih tipova benchmarking-a.

Camp (1989.) je podelio benchmarking u dve glavne kategorije:

(www.innovnet.com)

- praksu i
- metriku.

Prakse se definišu kao metode koje se koriste, dok **metrika** kvantifikuje efekat implementiranih praksi.

Takođe, postoje i druge podele, jednu od njih definisali su Mariette & Liston, ali oni pristupaju podeli sa stanovišta strateškog i operativnog benchmarking-a.

U ovom slučaju, **strateški benchmarking** posmatra „šta je urađeno“, a **operativni benchmarking** meri „kako je to urađeno“.

Strateški benchmarking kritički posmatra poslovnu strategiju, troškove i organizacionu strukturu, dok se operativni benchmarking fokusira na procese u čijoj su osnovi ti rezultati (www.innovnet.com).

4.1. Benchmarking procesa

Sam naziv ovog oblika ukazuje da se benchmarking fokusira na posebne procese i radne (operativne sisteme), a odnosi se na procese: naplate, naručivanja, regrutovanja, strateškog planiranja i sl.

Ovaj oblik benchmarking-a je karakterističan, jer zahteva prepoznavanje najefektivnijih radnih praksi iz mnogih kompanija koje obavljaju slične radne procese. Najveći kvalitet ovog oblika benchmarking-a ogleda se u njegovoj sposobnosti da proizvede krajnje rezultate. Ako jedna

organizacija npr. poboljša osnovni proces, onda može brzo i da isporuči i poboljšanje performansi, odnosno bolje krajnje rezultate poslovanja.

Poboljšanja mogu biti iskazana kroz povećanu produktivnost, niže troškove ili poboljšanje prodaje, ali njihov neto efekat često se iskazuje kao poboljšanje kratkoročnih finansijskih rezultata.

Korišćenje ovog oblika benchmarking-a najviše je zastupljeno u SAD, gde se i pokazao kao izrazito uspešan.

4.2. Benchmarking performansi

Benchmarking performansi omogućuje korisniku (menadžerima) procenu sopstvene konkurentske pozicije putem poređenja proizvoda i usluga.

Fokus je na ceni usluge ili proizvoda, tehničkom kvalitetu ili karakteristici usluge: brzini, pouzdanosti i dr. Tehnike koje se primenjuju u toku benchmarking performansi su usmerene na direktno poređenje proizvoda i usluga i analizu operativnih statistika.

Mnogobrojne kompanije se koriste ovim oblikom benchmarking-a kako bi poboljšale svoju konkurentsku poziciju na tržištu.

4.3. Strateški benchmarking

Ovaj oblik benchmarking-a karakteriše sam način pristupa komparaciji. On nije fokusiran ni na procese, niti na usluge i proizvode. On je usmeren na samu suštinu korišćenja benchmarkinga, a suština je sticanje konkurentske prednosti odnosno poslovne savršenosti na duži rok.

Strateški benchmarking upravo istražuje kako kompanije konkurišu na tržištu i koje strategije koriste u određenim situacijama. Ovaj oblik je retko fokusiran na industriju, ali je uvek negde na margini gde istražuje i prepoznaje uspešnu strategiju koja je organizaciji omogućila neku prednost na tržištu, odnosno najvišu poziciju u grani.

Strateški benchmarking se najviše koristi u Japanu, možda baš zbog toga što je u japanskoj tradiciji i kulturi običaj da se služe starim praksama koje pružaju dobru lekciju u životu. Samim tim, japanski menadžeri su uvek orjentisani na strategiju, koja je važan činilac prilikom donošenja značajnih odluka.

Kada japanski menadžeri posećuju druge kompanije u SAD, kako bi prepoznali snage i slabosti zapadnog sistema poslovanja, uvek se koncentrišu na fundamentalne lekcije i strategije koje pobeđuju, a ne na performanse i procese koje bi mogle biti predmet istraživanja većine drugih kompanija.

Efekti unapređenja konkurentske pozicije kroz ovaj oblik strateškog benchmarkinga pružaju značajne rezultate, ali su efekti promena spori. Opet nije slučajno što se strateškim benchmarking-om najviše služe japanski menadžeri, jer ih kao naciju odlikuju osobine strpljenja i discipline koje su i te kako potrebne da bi se postigla zavidna konkurentska prednost.

Strateški benchmarking je izuzetno pouzdan, jer se obezbeđuje dobra poslovna strategija na duži rok, a što se ne bi moglo postići brzim i kratkoročnim manevrima koje obezbeđuju druga dva pomenuta oblika, benchmarking procesa i benchmarking performansi.

4.4. Primena određenog tipa benchmarking-a

Kada bi želeli da uputimo druge i sugerišemo im gde je jedan tip benchmarking-a prikladniji za upotrebu od drugog, onda bismo mogli reći sledeće:

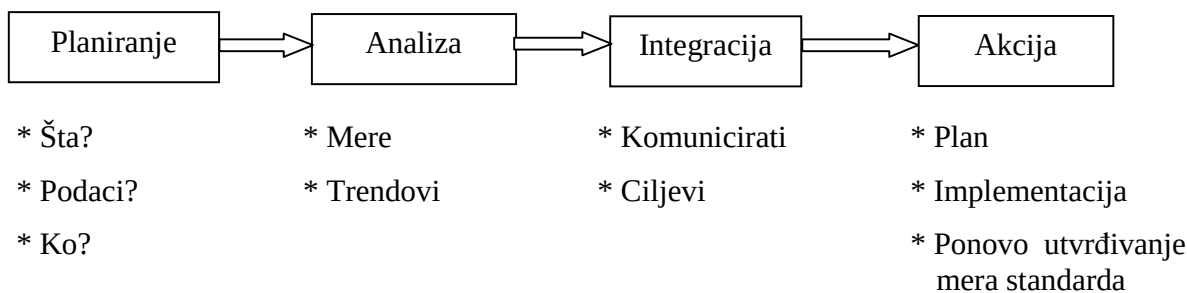
- ako je akcenat u svetlu promena u pozadini kao što je benchmarking tehnologija ili potreba potrošača, najbolje je upotrebiti **strategijski benchmarking**
- ako je akcenat na relativnom nivou performansi u ključnim područjima ili aktivnostima u poređenju sa ostalima u istom sektoru i nalaženju puteva za zatvaranje gepova u performansama, najbolje je primeniti **strategijski benchmarking** ili **benchmarking performansi**

- kada je akcenat na poboljšanju ključnih procesa u cilju stvaranja razlike u performansama na kratak rok, najprimerenije je primeniti **funkcionalni** ili **generički benchmarking**
- kada pritisci sprečavaju benchmarking u samom sektoru, kada su promene neophodne, kada nekolicina odeljenja u okviru same kompanije predstavlja primer, kada je evidentno neiskustvo u primeni benchmarkinga, a vreme i resursi ograničeni, preporučuje se upotreba **internog benchmarking-a**
- kada su inovacije moguće i zna se da je primer dobrih iskustava lakše ostvariti uz iskustva drugih kompanija, primena **eksternog benchmarking-a** je svrsishodno rešenje
- ako je akcenat na dobrim iskustvima kompanija smeštenih u drugim zemljama sveta, ako postoji samo nekolicina konkurenata u istoj zemlji i ako cilj treba da bude ranga svetske klase, onda je **internacionalni benchmarking** pravo rešenje.

5. OSNOVNE FAZE REALIZACIJE PROCESA BENCHMARKING-A

U teoriji i praksi menadžmenta, proces benchmarking-a je razvijen kroz nekoliko faza i aktivnosti. Neke od kompanija, kao što je npr. Motorola, definisale su pet faza benchmarking procesa, Baxter Internacional je definisao sedam faza, AT&T devet faza, Xerox ima čak deset faza itd.

U narednom prikazu (dijagram 1.), prikazaćemo Tomlinson-ov aspekt posmatranja benchmarking-a, kao proces koji ima četiri osnovne faze:



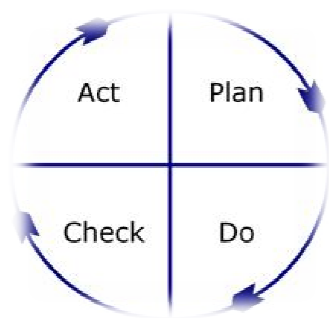
Dijagram 1. : Benchmarking ima četiri faze²⁴

Na osnovu (**dijagrama 1.**) možemo izvesti zaključak da se postupak primene tehnike benchmarking-a u organizaciji u značajnoj meri podudara se sa Demingovim ciklusom stalnog unapređivanja poslovanja – PDCA ciklus (PDCA, skraćenica od engleskih reči *Plan, Do, Check, Act*).

Kao što se može videti iz prikaza PDCA (**sl. 1**), ciklus podrazumeva da se kod svake aktivnosti u organizaciji i u svakom procesu primenjuju četiri koraka: planiranje, izvođenje, provera i kontrola.²⁵

²⁴ Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet "Braća Karić", Beograd, 2001., str. 157, a prema: Tomilson, G., *Comparative analysis: benchmarking*, str. 66.

²⁵ Đorđević, D., Čočkalović, D., *Upravljanje kvalitetom*, "TF Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2004., str. 131.



Sl. 1.

Izvor: Deming Edwards, „*Kako izaći iz krize*“²⁶

Prateći prikaz (sl. 1), definisaćemo koje je sve korake potrebno preduzeti u svakoj od navedenih faza procesa.

U fazi **planiranja** (plan) potrebno je definisati resurse neophodne za sprovođenje benchmarking-a, ciljeve koji se žele postići, kao i način njihovog ostvarivanja.

Faza **izvođenja** (do) podrazumeva organizovanje benchmarking-a – terensko prikupljanje podataka, poseta drugim organizacijama itd.

U fazi **provere** (check) potrebno je sistematizovati saznanja i srediti ih u obliku određenih uputstava koja će se primenjivati, kao i obaviti merenja i usaglašavanja. Glavno pitanje na koje treba dati odgovor u ovoj fazi jeste: **Šta smo naučili?**

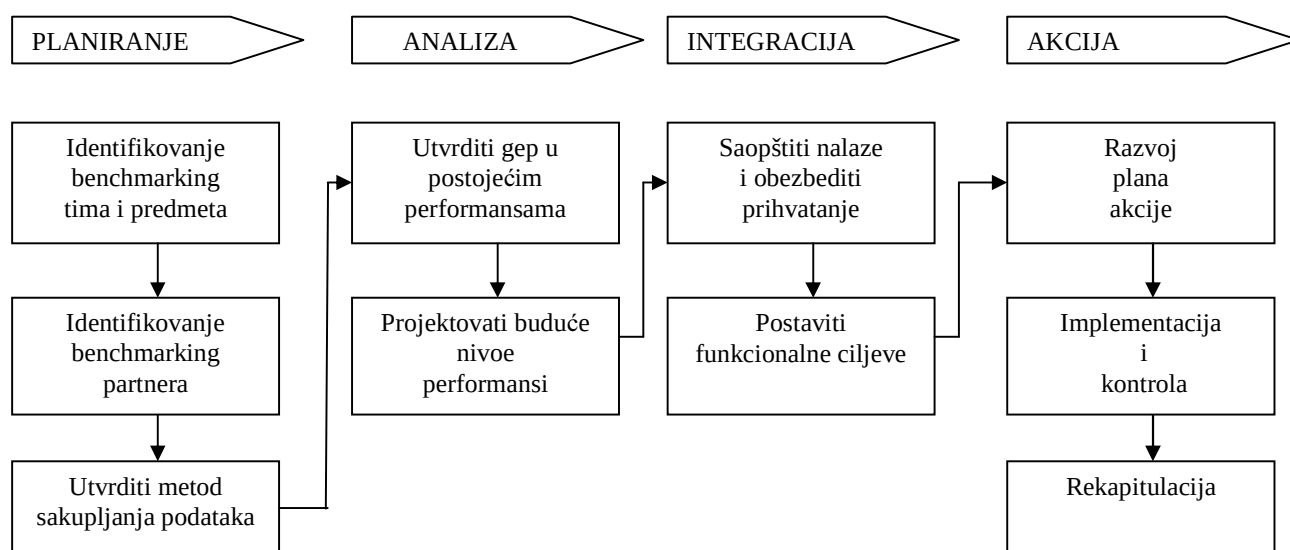
Faza **delovanja** (act) podrazumeva primenu novih poslovnih postupaka u skladu sa procesom tržišnog vrednovanja kvaliteta poslovanja i njihovo kontinualno unapređivanje. Potrebno je novonastalo znanje usvojiti, a ukoliko se ne usvoji, potrebno je ponoviti krug.

Benchmarking modeli su najčešće dvodimenzionalni. Naime, prva dimenzija je usmerena na sagledavanje internih performansi i tiče se određivanja operativnih procesa za izučavanje i razvoj internog merenja performansi ovih procesa. Druga dimenzija se odnosi na eksterne performanse, a obuhvata identifikaciju eksternih kompanija kao benchmark kandidata, učenje od njih određivanjem

²⁶ Edwards, D., *Kako izaći iz krize*, PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 116.

njihovog nivoa performansi, i na kraju, sticanje znanja o njihovim mogućnostima. Na osnovu njih analizira se gep između postojećih performansi kompanija.

Na sledećem prikazu (**dijagram 2.**), prikazaćemo metodologiju benchmarking-a kompanije Xerox, koja je istovremeno i jedna od najpoznatijih. Sastoji se, takođe, od četiri faze, raščlanjene na deset koraka:



Dijagram 2. Xerox-10 koraka benchmarking procesa²⁷

Na prikazu (**dijagramu 2.**) vidi se logički sled koraka prilikom kretanja kroz benchmarking proces, gde su kao glavni aspekti uzete u obzir faze: planiranja, analize, integracije i akcije. Unutar glavnih faza nalaze se podfaze koje je potrebno kompletno proći kako bi se prešlo na sledeću glavnu fazu. Samo sistematičnim pristupom mogu se očekivati relevantni rezultati od ovog pristupa benchmarking-u.

Neki autori su napravili podelu benchmarking procesa na **formalni** i **neformalni**. U daljem istraživanju teme, sagledaćemo oba pristupa i utvrditi razlike među njima.

²⁷ Bajčić, T.: *Benchmarking kao način identifikovanja standarda za ocenu uspešnosti preduzeća*, Diplomski rad, Subotica, 2006., str. 53.

Formalni benchmarking proces

Prema Sajfertu i Adamoviću benchmarking se sastoji iz šest faza:

1. utvrđivanje područja i problema koji se rešavaju
2. planiranje ukupnog projekta
3. analiza početnog stanja poslovanja
4. ekstrakcija informacija iz prikupljenih podataka
5. identifikovanje mogućih poboljšanja
6. primena i praćenje rezultata.²⁸

I faza jeste utvrđivanje područja i problema koji se rešavaju. Zatim formiranje benchmarking ekipe čiji su članovi iz različitih delova preduzeća i odrediti šta treba da se podvrgne benchmarking procesu. Ono što može da se obuhvati benchmarking procesom jesu proizvodi i usluge, radni procesi, funkcije podrške, organizaciona dostignuća i strategije.

II faza jeste planiranje ukupnog projekta. Plan determiniše korake kojih se treba pridržavati pri realizaciji samog benchmarking projekta. Planiranjem se usmeravaju sve poslovne aktivnosti i donose planske odluke. Svrha planiranja je izbegavanje iznenađenja, odnosno smanjivanje rizika. Plan podrazumeva i definisanje pravca akcije u određenom vremenu i delokrug odgovornosti i koordinacije svih delova uključenih u benchmarking projekat. Plan uključuje sledeće korake:

- plan merenja
- plan sakupljanja podataka
- popis internih i eksternih izvora objavljenih informacija
- popis potencijalnih benchmarking partnera
- uloge i odgovornosti ključne osobe
- rokove za izvođenje zadataka i aktivnosti
- plan upravljanja organizacionim poslovnim promenama
- sva potencijalna buduća rešenja
- pregled planova sa stručnjacima.

²⁸ Sajfert, Z., Adamović Ž., *Menadžment benčmarking proces*, TF "Mihjlo Pupin", zrenjanin, 2004., str. 79.

III faza jeste analiza početnog stanja poslovanja. Potrebno je analizirati prikazati podatke o sopstvenom poslovanju. Bitno je da u ovoj fazi preduzeće identifikuje svoje učinke i poslovne procese. Kao kriterijum za analizu koriste se: profitabilnost, položaj na tržištu, karakteristike proizvoda i usluga, inovacije, troškovi, uprava, zaposleni, strategije, problemi i slabosti, dobre strane i šanse, itd. Analiza relevantnih subjekata benchmarking-a odnosi se na eksternu analizu, koja obuhvata:

- analizu potrošača
- analizu konkurenata
- analizu tržišta
- analizu okruženja.²⁹

IV faza jeste ekstrakcija informacija iz prikupljenih podataka. U ovoj fazi se sređuju podaci po nekom logičkom redosledu. Prikupljene podatke je potrebno pretvoriti u upravljačke informacije. Podatke treba organizovati tako da budu pregledni i lako uporedivi. Kako bi se smanjio rizik od greške kod prikupljanja podataka potrebno je proveriti:

- da li je benchmarking ekipa napravila greške prilikom prepisivanja ili obrade svog materijala
- podatke dobijene od partnera
- druge izvore informacija i
- sumnjive informacije.

V faza jeste identifikovanje mogućih poboljšanja. Ovo je možda i najznačajnija faza benchmarking procesa. U ovoj fazi se donosi odluka o tome koja će akcija biti sprovedena kao rezultat samog benchmarking projekta. Ovo podrazumeva da se definišu:

- korektivne akcije
- plan implementacije.

VI faza jeste primena i praćenje rezultata. Prema Sajfertu i Adamoviću, ova faza obuhvata smanjivanje razlika koje su identifikovane u prethodnim fazama, pa prenošenje potencijala za

²⁹ Sajfert, Z., Adamović Ž., *Menadžment benčmarking proces*, TF "Mihjlo Pupin", zrenjanin, 2004., str. 103.

poboljšanje stvara opipljive rezultate. Rezultati procesa benchmarking-a treba da se formulišu kao novi ciljevi poslovanja. Ova faza podrazumeva i određeni redosled koraka:

- dobijanje odobrenja od izvršnog rukovodstva za primenu budućeg rešenja
- primenu rešenja i merenje uticaja
- rezultate poboljšanja
- sprovođenje kontinuiranog poboljšanja.³⁰

Neformalni benchmarking proces

Prema Sajfertu i Adamoviću, formalni benchmarking proces, bez obzira na broj faza, obuhvata tri koraka:

1. pripremu za benchmarking
2. sakupljanje i analizu prikupljenih informacija
3. upotrebu naučenog za poboljšanje.³¹

Neformalni benchmarking može da preskoči prva dva koraka, ali njegov osnovni zadatak isti je kao i kod formalnog benchmarking-a, a to je poboljšanje. Neformalni benchmarking obuhvata:

- analiziranje svojih proizvoda, usluga i procesa
- otkrivanje šta drugi rade
- upoređivanja stanja i otkrivanje razlika
- podsticanje promena i uvođenje poboljšanja.

5.1. Najvažnija pitanja u benchmarking procesu

Upoređivanjem sa benchmarking partnerima utvrđuje se gap performansi. Osnovu benchmarking procesa predstavlja pet pitanja gde je svako od njih relevantno i otvoreno kako za velike, tako i za male kompanije. Velike kompanije će zahtevati sakupljanje većeg broja informacija i biće više usredsređene na konkurente, što je i logično, dok će male organizacije akcenat staviti na par kritičnih oblasti i unapređenje operacija. U oba ova slučaja, kompanije moraju biti sigurne u razlog

³⁰ Sajfert, Z., Adamović Ž., *Menadžment benchmarking proces*, TF "Mihjlo Pupin", zrenjanin, 2004., str. 110.

³¹ Sajfer, Z., Adamović, Ž., *"Menadžment benchmarking proces"*, TF "Mihjlo Pupin", zrenjanin, 2004., str. 114.

sprovođenja benchmarking-a i moraju imati jasnu strategiju njegovog sprovođenja. Pitanja su sledeća:

1. Šta treba da benchmark-ujemo?

U ovom prvom koraku, polazi se od potrebe organizacije za benchmarking informacijom. Različiti aspekti ponašanja preduzeća i njegove performanse mogu biti predmet benchmarking-a (roba, usluge, operativni procesi, sistemi podrške, osoblje, troškovi, kapital, vrednost kako je vidi kupac, i sl.). I krajnji ciljevi mogu značajno varirati: nove strategije, planirano smanjenje troškova, usmerenost na performanse, nove ideje, unapređenje kvaliteta, itd. Ono što je nesporno jeste da benchmarking studija obuhvata bilo koji proces koji je ključan za pružanje usluga kupcu i za uspeh kompanije. Sledeći kriterijumi mogu da se koriste kod odlučivanja šta izabrati kao predmet benchmarking-a: značaj za kupca, konzistentnost sa misijom, vrednostima i smernicama, rešavanje značajne poslovne potrebe, značaj sa stanovišta troškova ili ključnih nefinansijskih indikatora, da li dodatne informacije mogu uticati na planove i akcije.

2. Identifikovanje benchmarking partnera

Imajući u vidu izražene potrebe, postavlja se pitanje kako naći benchmarking partnere. Nije dovoljno samo identifikovati one koji predstavljaju najbolju potvrđenu praksu, već ih treba ubediti da sarađuju u izradi studije benchmarking-a. Osim toga, dobri benchmarking partneri treba da su u najvećoj mogućoj meri uporedivi sa organizacijom koja putem benchmarking-a želi da unapredi poslovanje.

Kompanija **Ameritech**, na primer, koristi sledeće kriterijume radi lakšeg utvrđivanja odgovarajućih partnerskih kompanija: nagrada za kvalitet ili poslovanje, rangiranost u industrijskim pregledima, reportaže o uspehu objavljene u časopisima, afirmativne izjave u poslovnim člancima, ostvareni odlični finansijski rezultati u poslovanju, povratna informacija od internih i eksternih eksperata, kupaca, dobavljača i poslovnih partnera i sl.

Važna pitanja pri izboru partnera:

- Da li nas oni poznaju (sa kupcima i dobavljačima možda već postoji dobra saradnja) ?
- Da li je njihovo iskustvo zaista značajno?
- Da li su oni uvek dobri u aktivnosti koju želimo da merimo (kompanije mogu živeti od dobre reputacije dugo godina) ?
- Da li možemo legalno razmenjivati informacije sa njima (EU može zabraniti razmenu određenih informacija) ?

3. Prikupljanje informacija

Ova faza se ne odnosi samo na naporno prikupljanje kvantitativnih i finansijskih podataka, već i na identifikaciju i dokumentovanje operativnog sadržaja procesa koji poboljšavaju i pomažu da se shvate performanse procesa. Prikupljanje podataka zahteva naporan i sistematski rad kako bi se uspostavili verovatni i korisni reperi. Od posebnog su značaja informacije do kojih se dolazi putem odgovarajućih upitnika.

Informacije se mogu dobiti, između ostalog, i od kupaca, dobavljača i drugih učesnika. Znanje zaposlenih, kontakti i iskustva od značajne su pomoći za benchmarking proces. Direktnom razmenom informacija sa kompanijama koje prepoznaju zajednički interes u razmeni najboljih iskustava, obično se dolazi do najvrednijih informacija. Lični kontakti, takođe, mogu imati veliku ulogu. Razmena informacija sa konkurentima obično pretpostavlja moguć pristup i uvid samo u najbolje i prosečne performanse. Postoje i kompanije u istoj grani industrije koje će na razmenu pristati naročito ako nisu direktna konkurencija za istu vrstu kupaca.

4. Analiziranje informacija

Ovo je, možda, najzahtevnija faza u pogledu kreativnosti i analitičke sposobnosti u čitavom benchmarking procesu. Analiza ne predstavlja samo prepoznavanje sličnosti i razlika, nego i razumevanje veza sa osnovnim operativnim sadržajem. Neophodno je prepoznati faktore koji nisu uporedivi i na koje se ne može uticati. Ovaj korak u procesu benchmarkinga se sastoji od analize

podataka, njihove prezentacije, analize osnovnih uzroka u gepovima performansi, projekcije rezultata.

5. Implementacija radi obezbeđenja efekata

Prikupljeni podaci se analiziraju, kvantifikuje se gep u performansama, istražuju se implikacije ovih gepova i identifikuju informacije koje mogu biti od pomoći u poboljšanju performansi. Ova faza se ne odnosi samo na sprovođenje unapređenja u praksi, nego i na razvoj organizacije i menjanje njenog akcenta u pravcu ponašanja orijentisanog na performanse. Projekat benchmarking-a ne može biti potpuno uspešan dok se ne preduzme akcija u cilju shvatanja potencijala za unapređenja i dok se željeni efekti ne postignu. U sprovođenju plana, procesi na koje on utiče moraju se meriti i pratiti da bi se videlo da li se obavljaju prema očekivanjima i da bi se moglo nastaviti sa njihovim poboljšanjem.

5.2. Prednosti i nedostaci benchmarking-a

Osnovna uloga benchmarking-a ostvaruje se u domenu kontinuirane provere sposobnosti organizacije, konkurentske pozicije i kontinuiranog implemetiranja poboljšanja. Kada govorimo o tržišnom nastupu na međunarodnim tržištu, potrebno je da se tehnika benchmarking-a primeni na analiziranje onog preduzeća koje se javlja kao svetski lider, a ne najboljeg u industriji. Time se dolazi do podataka koji su relevantniji, jer odlikavaju najbolje preduzeće među najboljima.

Prednosti benchmarking-a su:

- **identifikovanje zahteva potrošača** – tržišna realnost u definisanju zahteva i objektivna procena zahteva potrošača
- **postavljenje ciljeva** – proaktivno, zasnovano na stvarnim primerima iz prakse
- **biti konkurentan** – adekvatno razumevanje konkurencije, mogućnost za značajna poboljšanja
- **adekvatno funkcionisanje** – rešavanje novih problema efikasnosti, polaziti od najbolje prakse i

- **ostvarivanje najbolje prakse** – proaktivno traganje za novim tehnologijama, proizvodima, paradigmama i ostvarivanje superiornih performansi.³²

Takođe, kao prednosti benchmarking-a može se navesti:

- da doprinosi boljem razumevanju kritičkih procesa
- da je sredstvo učenja i motivacije
- da neprekidno poboljšava poslovanje
- razvija se organizacija koja „stalno uči“
- omogućava da organizacija nauči da upravlja promenama, te je sposobna za brže prilagođavanje promenama
- doprinosi postavljenju efektnih strateških ciljeva
- usmerenost na tržište
- bolji proizvodi i usluge
- brže i bolje odlučivanje
- sticanje strateške, operativne i finansijske prednosti
- povećanje efektivnosti i efikasnosti.

Kao nedostaci mogu se navesti:

- objektivnost dobijenih podataka ukoliko smo angažovali istraživačku agenciju koja će pribaviti podatke o rivalu i koja će sprovoditi benchmarking proces,
- mali broj potencijalno zainteresovanih kompanija koje žele da učestvuju u procesu benchmarking-a i transparentno ustupe svoja iskustva i informacije,
- benchmarking je proces i za njega je potrebno određeno vreme,
- primenom tuđih rešenja sputava kreativnost onih preduzeća koja ga primenjuju,
- nije ga jednostavno primeniti u organizaciji, za benchmarking je potrebno stručno znanje.

Evidentno je da benchmarking metoda ima više prednosti, nego nedostataka i to svakako ide u korist svim organizacijama koje žele da primene ovaj instrument prilikom usavršavanja svojih proizvoda, usluga i procesa, jer se njime gotovo sigurno mogu postići dobri rezultati.

³² Bešić, H. C., *Benčmarking – put ka poslovnoj izvrsnosti*, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2005., str. 56.

Strategija izbora benchmarking metode i uvođenje liderskih kompetencija u Banku „X“

Prema istraživanju koje je sprovedeno u Evropi, 1994. godine, definisana su četiri glavna razloga za korišćenje benchmarking-a:

- **određivanje performansi konkurenata** (Holandija 90%, Britanija 95%, Francuska 90%)
- **realizacija unapređenja performansi** (Holandija 80%, Britanija 85%, Francuska 90%)
- **u okviru TQM programa** (Holandija 70%, Britanija 70%, Francuska 60%) i
- **u funkciji rešavanja specifičnih poslovnih problema** (Holandija 60%, Britanija 40%, Francuska 55%).³³

* * *

Banka X se opredelila za Eksterni konkurentski benchmarking, sa fokusom na benchmarking procesa i performansi.

Banka X već godinama primenjuje oprobano praksu kod izbora agencije koja će sprovoditi benchmarking proces. Banka X angažuje eksternu londonsku agenciju „Finalta“ koja posluje na našim prostorima i nudi dobre benchmarking alate za komparaciju sa konkurentima u grani.

Proces počinje tako što Finalta svake godine, pre istraživanja, prosleđuje „benchmark bankama“, upitnike, koje banke popunjavaju sa traženim poslovnim podacima (finansijski, organizacioni, kvalitativni, kvantitativni, kadrovskim, itd.), svako popunjava upitnik sa podacima iz svog domena u organizaciji. Ova faza procesa zove se „*Data Collection*“ ili „prikupljanje podataka“.

Na osnovu prikupljenih podataka i procesa komparacije sa konkurentima u grani, Finalta daje preporuke banci koje segmente u poslovnim procesima i samoj strukturi organizacije treba da poboljšaju ili radikalno promeni, kako bi mogla da postigne konkurentsku prednost u odnosu na rivale, a samim tim, da poveća profit i tržišno učešće.

S obzirom da je benchmarking jedan proces, i da je potrebno izvesno vreme da se preporuke sprovedu u delo, Banka X je razvila unutar svoje organizacije Odeljenje za upravljanje kvalitetom i

³³ Bešić, H. C., *Benchmarking - put ka poslovnoj izvrsnosti*, Zrenjanin, 2005., str. 56., a prema: Sajfert, Z., *Menadžment*, TF "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2002.

Strategija izbora benchmarking metode i uvođenje liderskih kompetencija u Banku „X“

istraživanjima, koje se brine da usluge i proizvodi Banke X budu na najvišem mogućem nivou, odnosno da ne odstupaju od zadatih standarda kvaliteta.

Odeljenje za upravljanje kvalitetom i istraživanjima usko sarađuje sa svim sektorima banke i uspešno koordiniše benchmarking proces sa Finalta-om. Sve preporuke koje se usvoje, a tiču se kvalitativnih i kvantitativnih promena, nazivaju se „*Moments of Truth*“ (MOT's) ili „momenti istine“.

Momenti istine se definišu kao posebno stresne situacije za klijenta, koje mogu prouzrokovati raskid poslovne saradnje klijenta i banke. To znači da se MOT-ovi vezuju za loše iskustvo klijenta u poslovanju sa bankom.

Finalta svake godine odredi tri MOT-a ili najstresnije situacije, odnosno ona loša iskustva klijenta, koja se kroz razna istraživanja i upitnike pokazuju kao najkritičnija.

Odeljenje za upravljanje kvalitetom i istraživanja ima zadatak da reši ove kritične situacije u roku od jedne godine sa pokretanjem raznih projekata unutar banke, kao što su: unapređenje procesa u banci, podizanje zadovoljstva klijenta na viši nivo, zadržavanje postojećih klijenta i smanjenje stope napuštanja istih, povećanje tržišnog učešća, poboljšanje usluga i proizvoda, smanjenje troškova i povećanje prihoda, menjanje postojeće organizacione strukture, preuzimanje uspešnih inostranih modela poslovanja, obuke kadrova, itd.

6. LIDERSTVO: OSOBINE I VEŠTINE LIDERA

6.1. Liderstvo kao skup osobina

Naučnici 20. veka pristupali su liderstvu kao skupu osobina (eng. *trait approach*). Izučavano je koje su to osobine koje neke ljude čine velikim liderima. Razvijane su teorije o „velikom čoveku“, a tako su nazvane jer su nastojale da utvrde urođene kvalitete i karakteristike velikih društvenih, političkih i vojnih vođa (kao što su Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln i Napoleon). Verovalo se da su te osobine urođene i da ih poseduju samo ti „veliki“ ljudi.

Sredinom 20. veka, pristup liderstvu kao skupu osobina doveden je u pitanje u istraživanjima o univerzalnosti liderskih osobina. U istraživanju sprovedenom 1984. godine, Stogdill je ukazao na to da ne postoji konzistentan skup osobina na osnovu kojih bi se u nizu različitih situacija, razlikovali lideri od nelidera.

Pojedinac koji poseduje liderske osobine i koji je u određenim okolnostima bio lider, možda neće biti izabran za vođu u nekim drugim okolnostima. Umesto da se posmatra kao kvalitet koji pojedinac poseduje, liderstvo je definisano kao odnos među ljudima u različitim društvenim situacijama (Stogdill, 1948.).³⁴

Rezultat koji smo dobili kao posledicu empirijskih istraživanja kroz gotovo čitav vek mogu se posmatrati kao skup pet osobina koje osobu čine pravim liderom.

Ključne osobine koje pojedinac mora da poseduje ili da ih bar dodatno razvija ukoliko želi da ga drugi posmatraju kao lidera su:

- inteligencija
- samopouzdanje
- odlučnost
- integritet
- društvenost.

³⁴ Northouse, G., Peter, *Liderstvo: Teorija i praksa*, prevedeno 4. izdanje, Data Status, Beograd, 2008., str. 11.

Inteligencija

Inteligencija ili intelektualna sposobnost, ima pozitivnu vezu sa liderstvom. Kroz analizu raznih istraživanja, Zaccaro, Kemp i Badre (2004.) naišli su na podršku za tvrdnju da su lideri većinom inteligentniji od nelidera, kao i da imaju bolje verbalne sposobnosti, zapažanje i rezonovanje što ih čini boljim liderom.

Iako je intelektualna sposobnost jako važna, IQ lidera se ne sme previše razlikovati od IQ-a njegovih sledbenika, jer to može da bude kontraproduktivno za liderstvo. Ova neslaganja mogu dovesti do nerazumevanja lidera i sledbenika, te se liderove ideje mogu doživljavati suviše apstraktno i nejasno, što za posledicu može imati nepostizanje zacrtanih ciljeva i neprihvatanje ideja i vizija koje lider deli sa sledbenicima.

Samopouzdanje

Samopouzdanje je jedina osobina koja osobi pomaže da bude lider. To je sposobnost da se bude siguran u sopstvene kompetencije i veštine. Podrazumeva osećaj samouverenosti i sigurnosti u sebe, kao i veru da se mogu ostvariti promene. Liderstvo podrazumeva ostvarivanje uticaja na druge, a samopouzdanje omogućava lideru da bude siguran u to da su njegovi pokušaji da ostvari uticaj primereni i ispravni.

Odlučnost

Odlučnost podrazumeva želju da se posao obavi i obuhvata osobine kao što su inicijativa, istrajnost, dominantnost i energičnost. Ljudi koji su odlučni žele da se dokazuju, proaktivni su i imaju kapacitet da istraju kada naiđu na prepreke. Biti odlučan obuhvata i demonstraciju dominantnosti u vreme i u situaciji kada je potrebno usmeriti sledbenike.

Integritet

To je kvalitet koji podrazumeva iskrenost i postojanje poverenja. Ljudi koji se pridržavaju nekih osnovnih postulata i principa, pa i preuzimanja odgovornosti i konsekvenci za sopstveno delovanje poseduju integritet. Oni lideri koji imaju vlastiti integritet zadobijaju poverenje drugih. Takvim liderima se može verovati da će uraditi ono što su obećali. Takve osobe su lojalne i nisu sklone prevarama, njima se može verovati i na njih se može osloniti.

Društvenost

Društvenost je težnja lidera da ostvari prijatne društvene odnose u interakciji sa svojim poslovnim okruženjem, a najviše se misli na sledbenike. Lideri koji su društveni prijateljski su nastrojeni, ekstrovertni, ljubazni, taktični i diplomate. Oni su empatični i osetljivi na potrebe drugih, pa se često u njihovom ponašanju oseti ta briga za druge. Društveni lideri poseduju dobre interpersonalne veštine i stvaraju dugoročnu saradnju sa svojim sledbenicima.³⁵

Model pet faktora ličnosti i liderstvo

Istraživači su se poslednjih 25 godina složili da postoje pet ključnih faktora koji sačinjavaju ličnost (Goldberg, 1990; McCrae & Costa, 1987) i da su tih pet faktora u korelaciji sa liderstvom. Ovih pet faktora u literaturi su još poznati kao „velikih pet“, a to su:

- neurotičnost (sklonost depresiji, anksioznosti, nesigurnost, ranjivost i sklonost ka nasilju)
- ekstrovertnost (raspoložen, društven, kooperativan, pozitivan)
- otvorenost (inteligentan, kreativan, pronicljiv i radoznao)
- pomirljivost (sklonost ka prihvatanju, potčinjavanju, poverljivosti i brižnosti)
- prisebnost (sklonost da se bude detaljan, organizovan, sposoban za samokontrolu, pouzdan i odlučan).

³⁵ Northouse, G. , Peter, *Liderstvo: Teorija i praksa*, prevedeno 4. izdanje, Data Status, Beograd 2008., str. 14. i 15.

Da bi ocenili veze „velikih pet“ i liderstva, Judge, Bono, Ilies i Gerhard (2002) sproveli su veliku metaanalizu 78 istraživanja o vezi između liderstva i faktora ličnosti, objavljenih između 1967. i 1998. godine. Judge i dr. su pronašli jaku vezu između „pet velikih“ osobina i liderstva.

Ono što se izdvojilo kao specifično u njihovoj studiji jeste da se ekstrovertnost pokazala kao najvažniji faktor koji je povezan sa liderstvom. Prisebnost je bio dugi faktor najviše povezan sa liderstvom. Sledili su ga neurotičnost i otvorenost, s tim da je neurotičnost u negativnoj korelaciji sa liderstvom. Pomirljivost je jedini faktor koji je bio slabo povezan sa liderstvom.

Karakteristično je da je pristup liderstvu kao skupu osobina usmeren isključivo na lidera, a ne na sledbenike ili situaciju, što ga čini neposrednijim od drugih pristupa. U njemu se istražuju osobine koje lider pokazuje i ko su oni koji poseduju takve osobine. U ovoj teoriji se naglašava da je za efektivno liderstvo ključno da lider ima specifičan sklop osobina. Takođe se sugeriše da će organizacija raditi bolje ukoliko ljudi na menadžerskim pozicijama pripadaju odgovarajućim liderskim profilima. Ovakvo posmatranje liderstva pokazuje da uspešnost organizacije zavisi od kvaliteta lidera koji vodi organizaciju i da su ta dva pojma direktno povezana.

Organizacije obično koriste različite metode za procenu ličnosti kako bi pronašle kvalitetne kadrove za sebe. Ovaj pristup takođe pomaže menadžerima tako što analizirajući sopstvene osobine, mogu steći sliku o svojim snagama i slabostima i mogu imati bolji uvid u to kako ih drugi vide. Ocena osobina može menadžerima da pomogne da utvrde da li poseduju kvalitete potrebne za dalje napredovanje na lestvici u kompaniji.

Prednosti ili snage liderstva kao skupa osobina su u tome što je intuitivno dopadljiv. Poklapa se i sa našim mišljenjem da su lideri ispred svih i da određuju kurs kojim se društvo kreće. U javnosti postoji izgrađen imidž da su lideri posebna vrsta ljudi, obdarena da čini izvanredne stvari. Takođe, ni jedna teorija se ne može pohvaliti obimom istraživanja koja su sprovedena na tu temu, tako da ova teorija zavređuje veliki kredibilitet.

Liderstvo čine sledeće komponente: lider, sledbenici i situacije, ali se pristup liderstvu kao skupu osobina bavi samo prvom od navedenih komponenti – liderima.

Ovaj pristup nam daje neke referentne tačke o tome na šta treba da obratimo pažnju ukoliko želimo da budemo lideri. Identifikovane su osobine koje bi trebalo da imamo i ispituje se da li su osobine koje posedujemo najpodobnije.

Slabosti ili kritike ovog pristupa se ogledaju u tome da se nije posmatrao širi okvir liderstva, odnosno kako će se lider ponašati u različitim životnim i poslovnim situacijama. Okolnosti u kojima egzistira lider su turbulentne i nepredvidive, što znači da će se lider različito ponašati od slučaja do slučaja.

Takođe se kao slabost ovog pristupa izdvaja subjektivnost prilikom odabira najvažnijih osobina lidera. Na primer, jedan autor ističe da su ambicioznost i kreativnost ključne osobine lidera, dok drugi tvrde, da su to moć i postignuća.

Sledeća kritika ovog pristupa kaže da ovaj pristup nije koristan za treninge i razvoj liderskih sposobnosti, jer podučavanje za sticanje navedenih pet osobina i dodavanje novih je jako težak proces, jer se osobine najteže menjaju kod već izgrađenih osoba. Na primer, nije racionalno slati menadžere na program obuka gde će im se povećati IQ ili ih trenirati da postanu ekstrovertni.

Primena ovog pristupa, uprkos nedostacima može nam dati važne informacije o liderstvu. Može se primenjivati na svim nivoima i u svim tipovima organizacije, jer nam daje bazno polazište. Polazući test ličnosti i ispunjavajući druge slične testove, osobe mogu steći uvid u to da li imaju određen osobine koje se smatraju bitnim za liderstvo i mogu tačno odrediti svoje snage i slabosti.³⁶

6.2. Liderstvo kao skup veština

U pristupu liderstvu kao skupu veština (eng. *skills approach*) fokus razmišljanja se pomera sa osobina ličnosti, koje se smatraju urođene i unapred determinisane, ka veštinama i sposobnostima koje se mogu naučiti i razvijati (stečene sposobnosti).

³⁶ Northouse, G., Peter, *Liderstvo: Teorija i praksa*, prevedeno 4. izdanje, Data Status, Beograd, 2008., str. 18. i 19.

Pristup liderstvu kao skupu vještina sugerise da su za uspešno liderstvo potrebna znanja i sposobnosti.

Istraživači su godinama na direktan ili indirektan način izučavali liderske veštine (videti Bass, 1990, str. 97-109).

Jedan članak autora Roberta Katza, objavljen 1955. godine u časopisu *Harvard Business Review* pod nazivom „Veštine efektivnog rukovodioca“ izazvao je veliku pažnju i naveo na razmišljanje mnoge istraživače tog doba.

Njegov pristup je bio pokušaj da se prevaziđe problem utvrđivanja broja osobina posmatranjem liderstva kao niza vještina koje se mogu razviti.

Početkom 90-ih godina prošlog veka, objavljena je serija istraživanja u kojima se zastupalo mišljenje da efektivnost lidera zavisi od njegove sposobnosti da rešava složene organizacione probleme. Ova istraživanja su bila osnov za model liderstva zasnovanog na vještinama, koje su kasnije unapredili Mumford i njegove kolege (Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000, Yammarino, 2000.).

Na osnovu terenskog istraživanja u sektoru administracije i neposrednog posmatranja službenika na njihovom radnom mestu, Katz (1995.; str. 34.) je zaključio da efektivno vođenje, odnosno liderstvo zavisi od tri osnovne grupe ličnih vještina:

- tehničkih
- humanističkih
- konceptualnih.

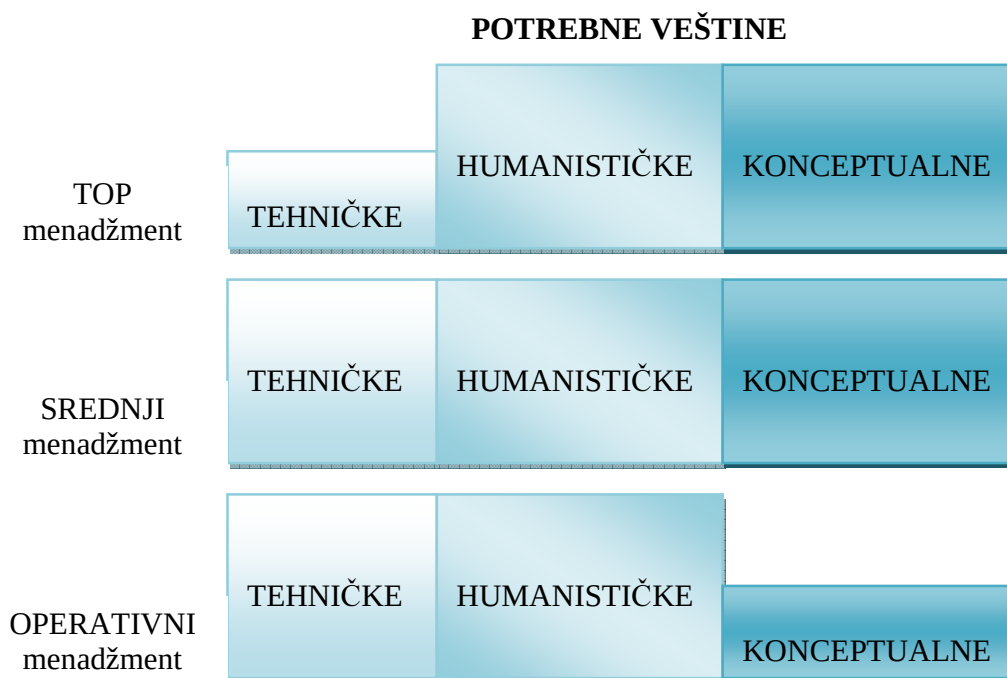
Lideri mogu da steknu veštine, dok su osobine ono što lideri jesu. Liderske veštine definisane su kao sposobnost da se nečije znanje i kompetencije iskoriste za postizanje ciljeva. Predstavljeno je stanovište da liderske veštine mogu da se steknu i da lideri mogu da se obučavaju i razvijaju potrebne veštine.

Tehnička veština

Tehnička veština znači posedovanje znanja i spretnosti kada je u pitanju određena vrsta posla ili aktivnosti. Podrazumeva kompetencije za određenu oblast specijalizacije, analitičke sposobnosti i sposobnosti korišćenja odgovarajućih alata i tehnika (Katz,1955.).

Tehnička veština obuhvata tekuće aktivnosti vezane za osnovne proizvode ili procese unutar organizacije. One igraju ključnu ulogu u proizvodnji stvarnih proizvoda za koje se kompanija specijalizovala.

U narednom prikazu (**dijagram 3.**), prikazaćemo koje je to veštine potrebno imati više, odnosno manje, za sva tri nivoa menadžmenta.



Dijagram 3. Menadžerske veštine neophodne na različitim nivoima u organizaciji ³⁷

³⁷ Izvor: Adaptirano prema: *Skills of an Effective Administrator*, by Katz, R. L., Harvard Business, 1955., str. 34-36.

Kao što se može videti na prikazu (**dijagram 3.**), za niže i srednje nivoe menadžmenta najvažnije je da poseduju tehničke veštine, što je manje značajno za top menadžment. Pojedinci na visokim položajima oslanjaju se na stručne saradnike na nižim nivoima koji se bave tehničkim pitanjima i proizvodnim operacijama.

Humanistička veština

Humanistička veština predstavlja poznavanje i sposobnost rada sa ljudima. Humanistička veština je jednako bitna za sve nivoe menadžmenta, i veoma se razlikuje od tehničke veštine, koja se odnosi na rad sa stvarima (Katz, 1995). Ova veština se još naziva „veština komunikacije sa ljudima“.

Humanistička veština omogućava lideru da pomogne članovima grupe da sarađuju i da postižu zajedničke ciljeve. Lideri koji poseduju humanističke veštine u stanju su da prilagode sopstvene ideje idejama drugih. Oni stvaraju klimu poverenja, jer se zaposleni osećaju prijatno i sigurno, takođe su zaposleni ohrabreni da učestvuju u realizaciji planova koji se tiču njih samih. Biti lider sa humanističkim veštinama znači biti osetljiv na potrebe i interese drugih, kao i uzimati u obzir potrebe drugih pri donošenju odluka. U prikazu sl. 1. Humanistička veština je relevantna za sva tri nivoa menadžmenta.

Konceptualna veština

Ova veština podrazumeva sposobnost rada na idejama i konceptima. Lideri koji poseduju ovu veštinu vični su da razgovaraju o idejama koje oblikuju organizaciju. Sposoban je da ciljeve kompanije pretoči u reči, da razume i formuliše ekonomske principe koje utiču na kompaniju. Lideri sa ovom veštinom lako barataju sa apstraktnim i hipotetičkim iskazima. Konceptualne veštine su ključne za kreiranje vizije i strateških planova za organizaciju.

Suština ove veštine je u tome da se ove veštine tiču mentalnog rada usmerenog na davanje smisla organizacionim ili strateškim pitanjima, odnosno razumevanja toga za šta se kompanija zalaže i u kom pravcu bi trebalo da ide.

U prikazu (**dijagram 3.**), konceptualne veštine su najvažnije za nivo top menadžmenta. Kada menadžeri na višim nivoima nemaju razvijene jake konceptualne veštine, oni mogu da ugroze celokupnu organizaciju. Ove veštine su isto tako važne i za srednji menadžment, ali kako se krećemo prema nižim menadžerskim nivoima, tako i značaj konceptualnih veština gubi značaj i smisao.

7. TEORIJE I STILOVI LIDERSTVA

Kao što je rečeno u naslovu teme, u ovom centralnom delu obradićemo poznate stilove vođenja preduzeća kroz teoriju i pokušaćemo da predstavimo njihov uticaj na praktičnim primerima odabranih preduzeća. Za početak, pozabavićemo se samim vođenjem koje predstavlja stalnu funkciju menadžmenta i bukvalno rečeno njegov najvažniji aspekt, a iz razloga što ćemo tako lakše shvatiti stilove vođenja koje ćemo obraditi.

Samo vođenje je jedna od funkcija menadžmenta koja u sebi sadrži mnogo veći broj aktivnosti koje su usmerene ka aktivnostima koje se dešavaju između zaposlenih i menadžera jednog preduzeća. Voditi znači imati sledbenike koji su spremni da prihvate ideje koje menadžer pred njih postavlja, tj. imati sledbenike za realizaciju određene ideja koje će se realizovati za sveukupno dobro. Sama suština vođenja je uticanje na zaposlene kako bi oni svojim radom doprineli ostvarenju zajedničkog cilja i kao takvo podrazumeva motivisanje, stilove vođenja i komunikaciju.

Kako to naglašavaju Voren Benis i Bert Nejnus: „Lider, da bi to bio, mora prvo da razvije, u svojoj glavi, sliku mogućeg i poželjnog budućeg stanja u organizaciji. Ova slika, koju nazivamo vizijom, može biti neodređena kao san ili precizna kao vremenski plan za izvođenje neke svemirske misije“³⁸

Sama nauka Organizacionog ponašanja poznaje sledeće teorijske i praktične stilove vođenja:

- autokratsko vođenje
- demokratsko vođenje
- teorija „X“ i teorija „Y“
- kontinuum vođenja
- teorija životnog ciklusa preduzeća
- menadžerska mreža
- Fidler-ova situaciona teorija
- teorija „Put do cilja“

³⁸ Karnegi, D., *Voda u Vama*, Narodna knjiga Marso, 1994., str. 27.

- Vroom – Jeton-ov model vođenja i odlučivanja.

U literaturi ćemo naići i na podelu ovih stilova na:

- **klasične i**
- **savremene stilove liderstva.**³⁹

Klasični stilovi po Hotorn i Ajova studiji su:

1. autokratski
2. demokratski i
3. liberalni.

U savremene metode spadaju:

- kontingentni pristup
- Fidler-ov model
- Hers – Blanš-ov model
- Huas-ov model „Put – cilj“
- Vroom – Jeton-ov model.

7.1. AUTOKRATSKI STIL VOĐENJA

Samo autokratsko vođenje je jedan od načina vođenja u kojem su sva ovlašćenja i odlučivanja skoncentrisana u jednoj osobi, tj. menadžeru kao jedinki, koji kao takav na sebe preuzima celokupnu moć u donošenju odluka. To znači da menadžer ovakvog tipa najradije sam komanduje, zapoveda i organizuje posao primenjujući sisteme kazni i nagrađivanja. Takođe, moramo napomenuti da ovakav stil spada u klasične teorije odlučivanja. U praksi je dosta nepopularan i retko daje dobre poslovne rezultate, pogotovo u današnjem vremenu turbulentnih promena u okruženju, jer je uočljiva koncentracija izvršne vlasti u jedinki. Takav način vođstva dovodi da se podređeni osećaju manje samostalnim i prisiljenim da bespogovorno izvršavaju naređenja koja su nametnuta od strane jedinke. U tom smislu možemo reći: „Da bi bili efikasni, menadžerima ili preduzećima su neophodni sistemi,

³⁹ Adžić, S., *Lider u marketingu*, Ekonomski institut, Beograd, 2004., str. 21-30.

pravila i politike. Moraju da budu organizovani i sistematizovani. Moraju da budu sposobni da stvari koje rade urade na pravi način u pravilnom redosledu sa pravim intenzitetom i disciplinovano“.⁴⁰

U prethodnom vremenu, jedan od bivših direktora kompanije jedne domaće kompanije, primenjivao je autokratski stil vođenja. Period u kome se tako radilo je trajao čitave dve godine, rezultati same kompanije su se vidno poboljšali na samom tržištu, ali sa druge strane počela je velika pretnja nezadovoljstvom zaposlenih koji više nisu hteli, a ni mogli da razumeju politiku koja se sprovodila. Stil autokratskog vođenja je dao zaista dobre rezultate u sveukupnoj efikasnosti poslovanja, ali je isto tako počeo da izaziva i sve očiglednije nezadovoljstvo zaposlenih pa se nešto moralo menjati. Kao dokaz za neophodnost promena, na početku treće godine počele su da izbijaju manje obustave rada u koje su morali da se umešaju i sindikati kako bi se izbegle posledice i po kompaniju i po zaposlene. Pošto su se manji sukobi delimično otklonili, jedan od predstavnika zaposlenih je toplo preporučio generalnom direktoru da sa češće pojavljuje u proizvodnim pogonima kako bi ga zaposleni videli i da bi započeo proces komunikacije. Direktor je poslušao savet, što je ublažilo dalje nezadovoljstvo i počelo da deluje u pozitivnom pravcu.

7.2. DEMOKRATSKO VOĐENJE

Za razliku od autokratskog stila, demokratski prilaz vođenja karakteriše veće uključivanje podređenih u procesima donošenja odluka kao i samog nagrađivanja zaposlenih.

U ovakvom sistemu vođenja lider konsultuje podređene pre nego da sam donosi odluke. Bitna karakteristika je da i sami podređeni učestvuju u procesu donošenja odluka, što im daje na važnosti, ovakav stil vođstva se naziva i participativnim stilom vođstva. Sam stil vođenja u osnovi predviđa zdrave međuljudske odnose što je jedno od osnovnih obeležja istog. Kao takav ima za posledicu mnogo bolju radnu klimu i veći stepen efikasnosti. Kao najistaknutiji model u demokratskom stilu ističe se Likert-ov sistem 4.

⁴⁰ Adižes, I. , *Adižesov bukvar za preduzetnike*, Adizes Southeast Europe, Novi Sad, 2002., str. 22.

7.3. LIKERT-OVI STILOVI LIDERSTVA

Rensis Likert je ovaj sistem nazvao participativno demokratskim sistemom efikasnih radnih grupa, i čine ga:

- eksploativni autokratski
- dobrovoljni autokratski
- konsultativni
- participativni.

Likert je 60-tih godina izneo svoja otkrića u knjizi „Novi zakoni menadžmenta“ gde su, po njegovoj tvrdnji najuspešniji menadžeri upravo oni koji uspostavljaju vezu između onih koji su iznad i ispod njih u organizaciji. Može se dodati da njegov sistem zasniva na konceptu „linking-pin“ koji povezuje određene tačke. Filozofija liderstva treba da nam da tri putokaza o prirodi ljudi, njihovoj motivaciji, distribuciji znanja, kreativnosti i odgovornosti. Ona treba da bude vodilja u vođenju organizacije.⁴¹

Novo u liderstvu ovakvog stila jeste to da se ono bazira na potpunoj participaciji svih zaposlenih, na punom osposobljavanju i izjednačavanju svih u organizaciji. On doprinosi brisanju hijerarhijskih nivoa u organizaciji i novoj motivaciji zaposlenih. Gledajući na organizaciju kao na nešto zajedničko svih u njoj, dolazi do oslobađanja punog potencijala svih članova timova i usvajanja liderstva od strane svih saradnika u organizaciji.

Demokratski stil vođenja je odavno poznat kompanijama van naše zemlje i donosi im neverovatne prihode što je najbolji pokazatelj efikasnosti, a evo i primera:

Prema rečima Martina Edelstona, predsednika kompanije koja objavljuje časopis za poslovne ljude „Izveštaji iz uprave“, način upravljanja ovom kompanijom je na bazi koncenzusa. Sama kompanija ima šesdeset pet zaposlenih. On sam od njih stalno traži sugestije šta i kako raditi: „Prošetajte malo i primetite da niko od nas nije naučnik specijalizovan za rakete“, kaže Edelston. „Sve su ovo obični ljudi, pa kako ti obični ljudi postižu tako neobične rezultate?“ Edelston stalno

⁴¹ Adžić, S., *Lider u marketingu*, Ekonomski institut, Beograd, 2004., str. 155.

traži na sastancima po dva predloga kako bi sastanke učinio zanimljivijim. Po njemu celu radnu snagu pokreću sugestije to je modifikacija japanskog sistema nazvanog „Kaizen“. „Ako bih Vas pitao da predložite dva načina da se ja kao ličnost popravim, to bi za Vas bio kompliment. Ako bih ja Vaša dva predloga i sproveo u delo, bili biste stvarno zadovoljni. A ja dođem sledeće nedelje i zatražim još dva i tako dalje. Stalno se nešto dešava. Od ovih šesdeset petoro ljudi ja sam napravio divove, zato mi imamo firmu koja zarađuje, u bruto iznosu, milion dolara godišnje po osobi.“⁴²

7.4. TEORIJA „X“ I TEORIJA „Y“

Objedinjavanje dva stila vođstva, i to autokratskog i demokratskog, pokušao je da predstavi Douglas McGregor, kroz svoju teoriju „X“ i teoriju „Y“. Po Dauglasu, sledi sedeće objašnjenje ove teorije: Teorija X je klasičan pristup problemu radne motivacije – osnovna pretpostavka je da je čovek po prirodi indolentan, i da radi samo koliko mora. Zato je menadžment odgovoran za organizovanje ljudi i sredstava. McGregor smatra da su ovako organizovani principi teorije X pogrešni, i da ova teorija meša uzroke i posledice. Upravljanje i rukovođenje svedeni su na kažnjavanje i prinudu i nisu stimulativni niti vode efikasnosti. Po tome, ova teorija je jako bliska autokratskom stilu vođenja.

Teorija Y – ljudi su motivisani da poseduju mogućnost razvoja. Zadatak menadžmenta je da ljudima omogući da saznaju i razvijaju svoje pozitivne karakteristike.

Teorija X i Y imaju isti cilj. Motivisanje ljudi ka postizanju ciljeva organizacije – s tim sto teorija Y teži da to postigne na što humaniji način, poštujući ličnost radnika.

U cilju primene teorije Y, McGregor se zalaže za:

- decentralizaciju sistema
- obogaćivanje i oplemenjivanje rutinskog posla
- učestvovanje zaposlenih u procesu odlučivanja
- konsultativni menadžment.

⁴² Karnegi, D., *Voda u Vama*, Narodna knjiga Marso, 1994., str. 63-64.

Napomenućemo još i da se teorija X naziva i „Tradicionalnim pogledom na upravljanje i kontrolu“, a teorija Y „Sredstvo integracije pojedinca i organizacije“. Da bismo detaljno shvatili teoriju X i teoriju Y, kao i uticaj iste na efikasnost, pogledajmo sledeći istinit primer, slučaj iz prakse: Šta motiviše zaposlene u Microsoftu?

Stvarnost razvoja softvera u velikoj kompaniji kao što je Microsoft, koja zapošljava preko 48000 ljudi, je da znatan deo vašeg rada uključuje dane i dane dosade obeležene satima sivila. U principu, provodite svoje vreme u izdvojenoj kancelariji, pišući kod i sedeći na sastancima tokom kojih sudelujete u traženju i evaluaciji stotina bagova i potencijalnih bagova. Uprkos tome, Microsoftu nije problem nalaziti i zadržavati softverske programere. Njegovi programeri rade mnogo sati i opsednuti su ciljem otpremanja proizvoda.

Od dana kad novi zaposleni počnu raditi u Microsoftu, znaju da su posebni i da je njihov poslodavac poseban. Sve novajlije imaju jednu zajedničku stvar – pametni su. Kompanija se ponosi time što stavlja sve regrute kroz trnovitu "petlju intervjua" tokom koje se kandidati sukobljavaju s celom gomilom zagonetki koje postavljaju buduće kolege da bi videli kako dobro mogu misliti. Samo najbolji i najbistriji prežive da bi postali stalno zaposleni. Kompanija čini ovo jer zaposleni istinski veruju da je njihova kompanija posebna. Na primer, ima visoku toleranciju za komfor. Da li biste verovali da jedan tester softvera dolazi svaki dan na posao odeven u ekstravagantnu viktorijansku odeću? Ali, tema koja se provlači i koja ujedinjuje zaposlene je verovanje da je firma proglasila svoju sudbinu da promeni svet. I najmanja pojedinačna odluka koju donese programer može imati važnost koja prerasta svoje okvire budući da može uticati na novo izdanje kojeg mogu koristiti 50 miliona ljudi.

Microsoft-ovi zaposleni su poznati po ulaganju velikog broja radnih sati. Jedan menadžer programa je rekao: „U mojih prvih pet godina, bio sam Microsoft-ov stereotip. Živeo sam na kofeinu i hamburgerima iz automata i besplatnom pivu i 20-satnim radnim danima, nisam imao života, smatrao sam sve izvan zgrade nužnim zlom.“ Nedavno, stvari su se promenile. Još je određen broj ljudi koji rade 80-satnu radnu nedelju, ali 60 ili 70-satne nedelje su tipičnije, a neki rade svoje poslove i u samo 40 sati.

Ni jedna rasprava o životu zaposlenih u Microsoftu ne bi bila potpuna bez spominjanja kompanijskog unosnog programa udela u deonicama. Microsoft je stvorio više zaposlenih milionera i brže nego ijedna kompanija u američkoj istoriji – više od 10.000 do kasnih 1990-ih. Dok je kompanija sigurno više nego samo mesto gde se može obogatiti, direktori još uvek znaju da je novac bitan. Jedan bivši menadžer tvrdi da je sektor ljudskih resursa zaista vodio grafikone koji je prikazivao zadovoljstvo zaposlenih nasuprot ceni deonica kompanije. „Kad je cena skočila, sektor ljudskih resursa je mogao isključiti ventilaciju i svi bi i dalje rekli da su srećni. Kad bi deonice pale, mogli bismo ljudima slati poruke i oni bi nam rekli da su poruke preteške za čitanje.“ Devedesetih, kad je sve išlo lako, kad se vrednost Microsoft-ovih deonica udvostručila svakih nekoliko meseci i kad su godišnje dividende bile predvidljive, zaposleni ne samo da su imali prilike učešća u Microsoft-ovom proglasu sudbine, nego su se u procesu mogli i obogatiti.

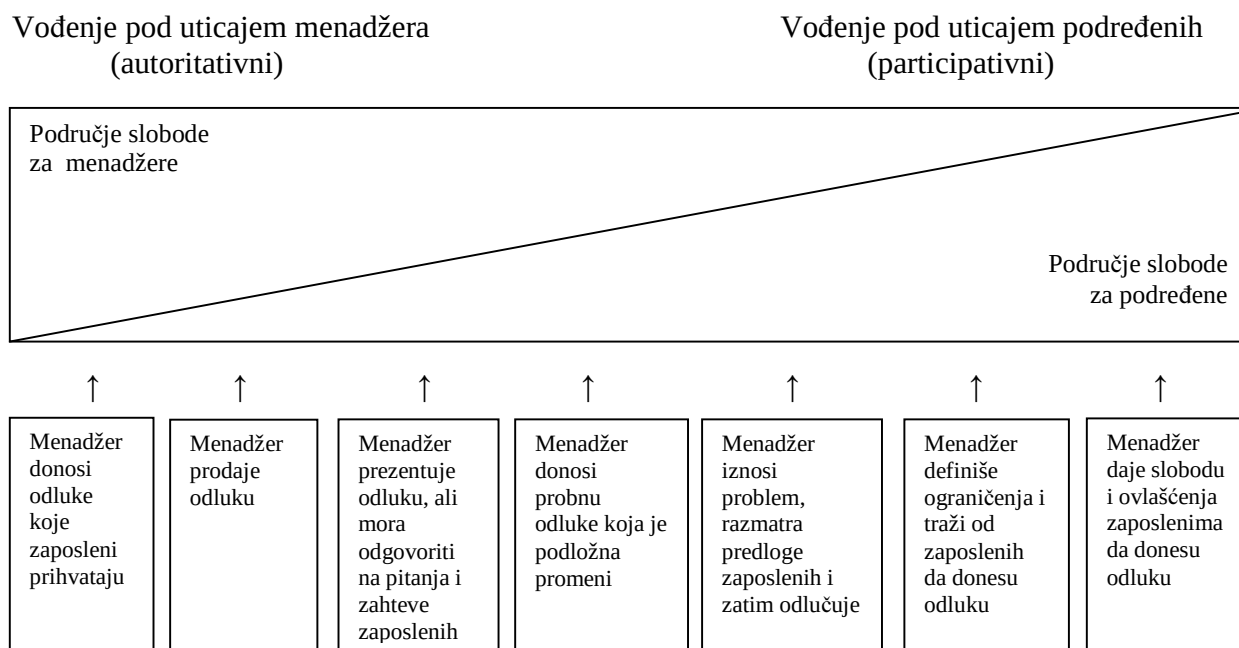
Do leta 2002. godine, sa svetom u recesiji, padanjem cena deonica i usporavanja rasta potražnje za Microsoft-ovim proizvodima, nije bilo jasno šta je to motivisalo njegove zaposlene da nastavljaju nadmoć kompanije u softverskoj industriji.⁴³

7.5. KONTINUUM VOĐENJA

Takođe jedna od novijih teorija kojom autori R. Tanebaum i W. H. Scshmid daju takozvani model „kontinuum vođenja“ (*leadership continuum concept*). Ovim modelom, na prikazu (**dijagram 4.**), se predviđa gradacija stilova vođenja koja se kreće od totalno autokratskog pa do totalno demokratskog stila vođenja. Prema autorima ove teorije osnovni parametri vođenja su:

- vođa
- saradnici
- situacija.

⁴³ Izvor: temeljeno na Gimein, M., *Smart Is Not Enough !* Fortune, 2001., str. 36 – 124.



Dijagram 4. Ponašanje u procesu donošenja odluka (prema Tannenbaum i Schnidtu)

Prikazani model (**dijagram 4.**), pokazuje da pored dva totalno suprotna stila autokratskog i demokratskog postoji i pet sasvim modifikovanih načina vođstva koji se nalaze između ova dva ekstrema.

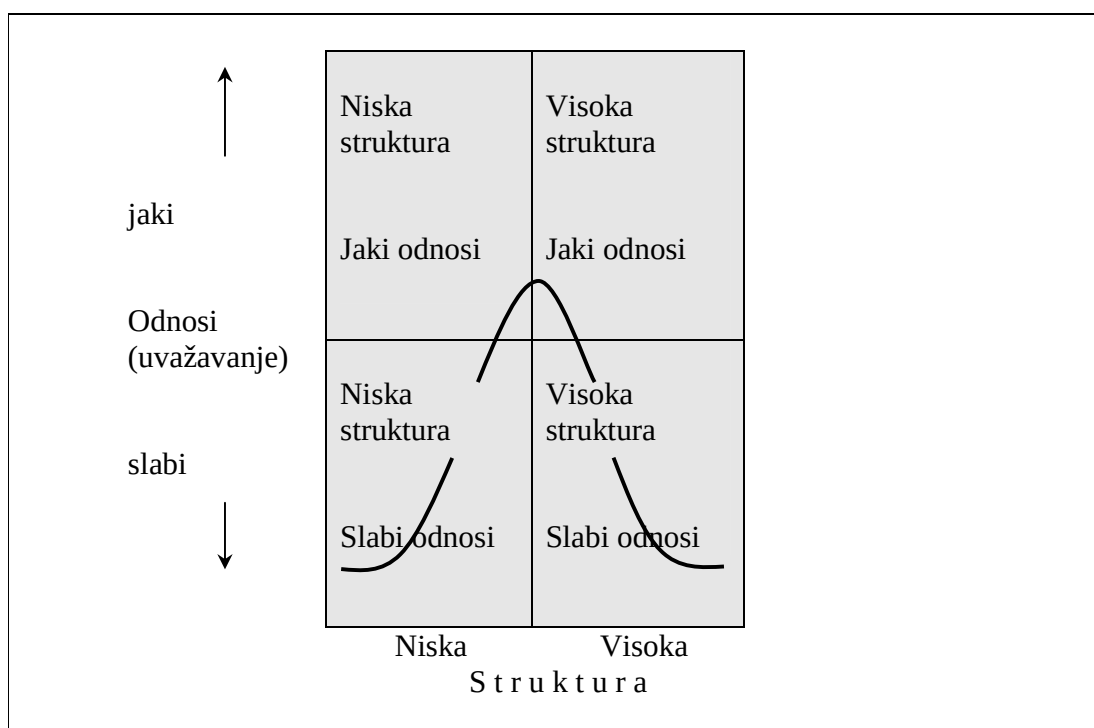
Mora se napomenuti da sami autori teorije ne preporučuju koji je stil vođstva bolji, jednostavno izbor stila za određeno preduzeće treba da bude rezultanta karakteristika samog vođe, podređenih i situacije.

Prilikom objašnjavanja teorije stavlja se naglasak na međuzavisnost stilova vođstva kao i faktore okruženja, koji dolaze u smislu pokreta za ljudska prava, sindikata, potrošačkih i ekoloških pokreta, itd. Zahtevi sa kojima oni nastupaju jednostavno dovode u pitanje prava menadžera na donošenje odluka bez njihovog uvažavanja.

7.6. TEORIJA ŽIVOTNOG CIKLUSA VOĐENJA

Teorija životnog ciklusa vođenja (*The Life Cycle Theory of Leadership*) je nastala na bazi istraživanja Ohio State University. Kao takva identifikuje dva faktora, tj. dve dimenzije vođenja: odnose ili uvažavanje (*consideration*) i strukturu.

Da bi bilo uspešno, vođenjem u preduzeću se moraju uskladiti ove dve dimenzije organizacije. Njihovim kombinovanjem u matricu dobijaju se četiri stila vođenja, kao što se može videti niže u prikazu matrice stilova vođenja prema odnosima i strukturi (**dijagram 5**).



Dijagram 5. Matrica stilova vođenja prema odnosima i strukturi⁴⁴

Iz navedenog prikaza (**dijagram 5**.) može se zaključiti da kriva pokazuje odnos između strukture i odnosa. Sa njenim kretanjem od donjeg levog prema donjem desnom uglu, vidimo da sa rastom strukture, raste uvažavanje, odnosno da kod visoke strukture, vremenom, dolazi do slabljenja

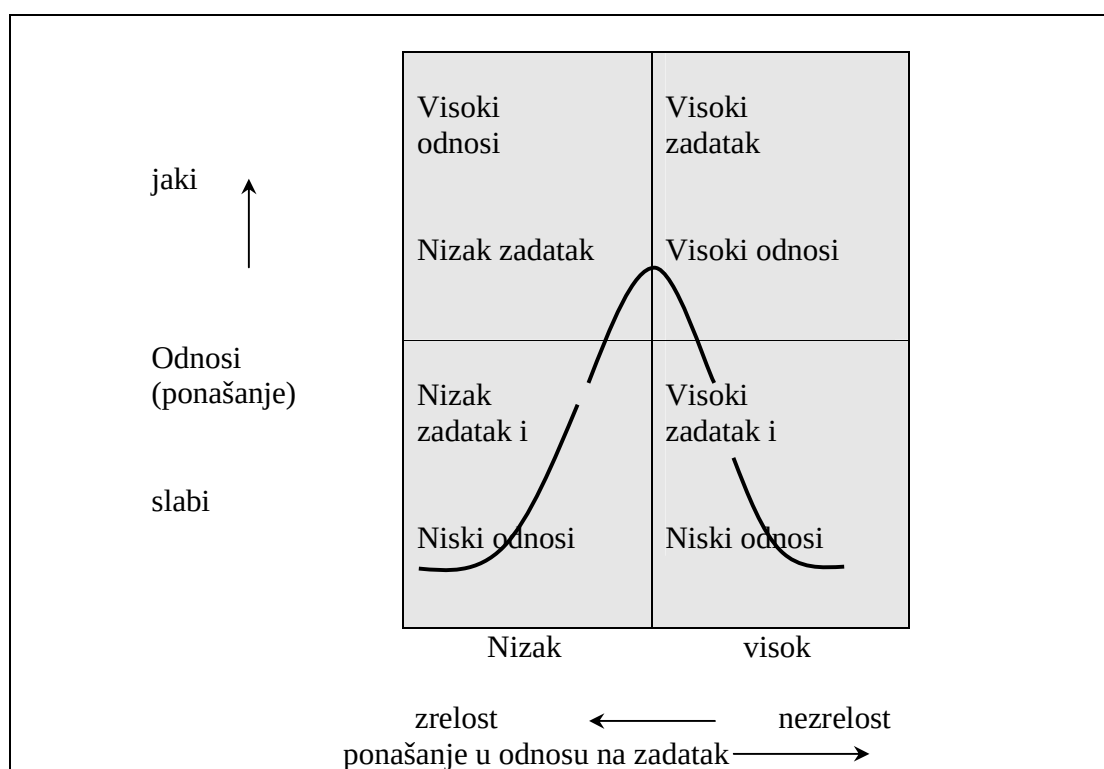
⁴⁴ Izvor: Matrice i model životnog ciklusa, preuzeto od Jovanović-Božinov M., Živković, M., Cvetkovski, T., *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003., str. 282.

odnosa. Kriva dostiže najviše vrednosti, upravo tamo, gde su jaki odnosi i visoka stuktura, odnosno, gde su jaki odnosi i niska struktura.

Sama teorija životnog ciklusa se zasniva na sledećim okvirima:

- ponašanju menadžera,
- sposobnostima podređenih i
- njihovom međusobnom odnosu.

U zavisnosti od sposobnosti i motivacije podređenih zaposlenih, primenjuje se i odgovarajući stil vođenja.



Dijagram 6. Model teorije životnog ciklusa⁴⁵

Na sledećem prikazu (**dijagram 6.**), kriva pokazuje stepen zrelosti sledbenika, odnosno podređenih zaposlenih. Sa njenim kretanjem od donjeg desnog prema donjem levom uglu, rastu zrelost i sposobnosti podređenih. Zaključak ove teorije je da se vođenje mora menjati u zavisnosti od

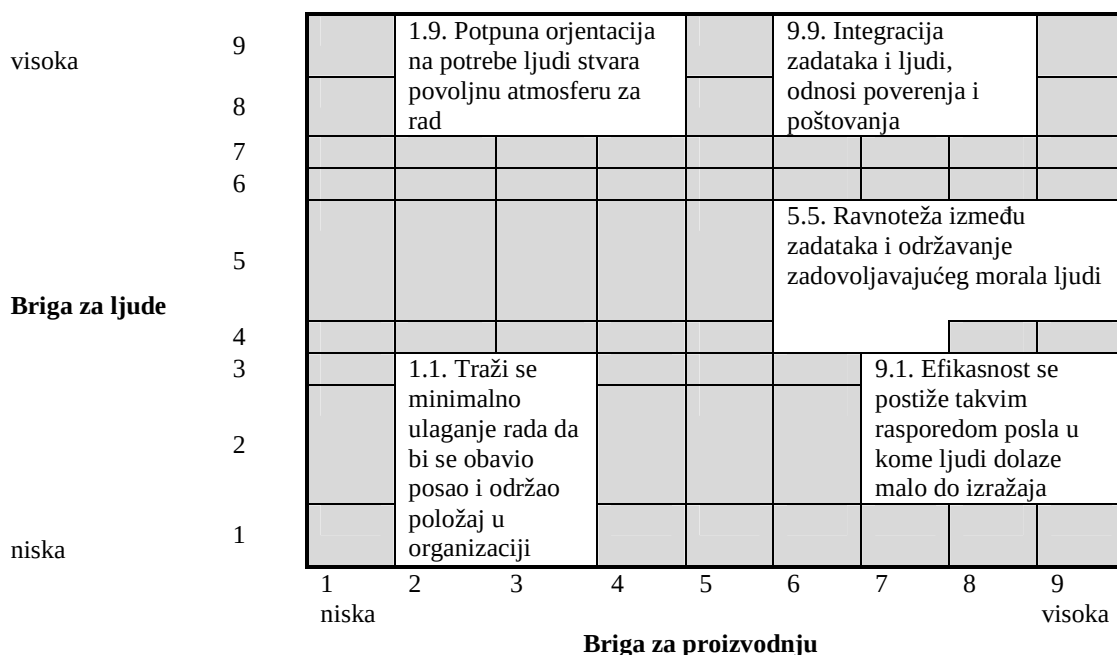
⁴⁵ Izvor: Model teorije životnog ciklusa, preuzeto od Jovanović-Božinov M., Živković, M., Cvetkovski, T., *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.

promene u zrelosti, odnosno sposobnosti podređenih da rešavaju probleme, odnosno zadatke i poslove koje menadžeri pred njih postavljaju.

Najrealniji primer za objašnjavanje uticaja stila vođenja teorijom životnog ciklusa vođenja i njenog uticaja na efikasnost je možda posmatranje odnosa prema zaposlenom koji u firmu ulazi kao pripravnik. Novozaposleni u samom početku nema jasno izgrađen stav o odnosu koji treba da ima prema svom nadređenom, tako da i nadređeni mora zauzeti, slobodno rečeno, autokratski stav kako bi zaposleni što brže sazreo kroz obavljene zadatke koji mu se delegiraju. Takav način će laganim putem voditi jačanju njegove zrelosti kao i odnosa prema nadređenom koji u kasnijem periodu može da ublažava stil i da sa autokratskog prelazi na demokratski stil, jer su odnosi već postali dovoljno jaki i stabilni.

7.7. MENADŽERSKA MREŽA

Istraživanja koja su se sprovodila na Michigan univerzitetu rezultirala su dvema vrlo sličnim dimenzijama ponašanja lidera: orijentacija na proizvodnju i orijentacija na zaposlene. Lideri koji su bili orijentisani na proizvodnju bili su fokusirani na radne zadatke i pomagali su zaposlenima da ih ostvaruju. Lideri orijentisani na zaposlene su naglašavali međuljudske odnose i nastojali su da kreiraju stimulativni radni ambijent u svojim organizacijama. Rezultati istraživanja su jasno favorizovali stil baziran na orijentaciji na zaposlene. Oba istraživanja i njihove dimenzije su kasnije iskoristili R. Blake i Jane Moutont konstruišući grafički prikaz (**dijagram 7.**) mogućih stilova vođenja nazvan koncept menadžerske mreže (*Managerial Grid*). To je zapravo matrica sa 81 poljem budući da je svaka od dimenzija izdvojena na devet podeoka. Dimenzije mreže su dve osnovne dimenzije ponašanja lidera: briga za ljude i briga za proizvodnju.



Dijagram 7. Menadžerska mreža⁴⁶

Posmatrajući navedeni prikaz (**dijagram 7.**), možemo zaključiti da je najbolje ukoliko lideri uspeju da postignu visoku poziciju u upravljačkoj mreži po obe pozicije, jer to znači da održavaju balans između visokog zadovoljenja potreba posla i potreba ljudi. Ekstremne pozicije su nepoželjne jer one govore da lider ili zanemaruje ljude orijentišući se samo na zadatak i posao ili pak, da lider zanemaruje posao orijentišući se samo na potrebe ljudi. Ukoliko je orijentacija po obe dimenzije niska, to znači da se lider povlači iz procesa. Inače, kombinatorikom ove dve dimenzije možemo prepoznati četiri ekstremna stila vođenja i to:

- osiromašeno vođenje - koje karakteriše slab odnos prema ljudima i poslovima - proizvodnji (polje 1.1)
- timsko vođenje - kod koga se najveća pažnja posvećuje ljudima, ali isto tako i poslovima u proizvodnji (polje 9.9)
- *Country Club Management* - koji predstavlja vođenje gde se posvećuje velika briga ljudima, a mala proizvodnji (polje 1.9)

⁴⁶ Izvor: Jovanović–Božinov M., Živković, M., Cvetkovski, T., Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003., str. 284.

- autokratsko vođenje - gde se velika pažnja posvećuje obavljanju poslova u proizvodnji, a mala ljudima (polje 9.1)
- sredina mreže predstavlja vođenje u kome se posvećuje podjednaka pažnja i ljudima i njihovim poslovima u proizvodnji (polje 5.5)

Mora se napomenuti da se ova matrica koristi u većini zemalja kao jedno od sredstava za obuku menadžera kao i identifikovanja različitih kombinacija stilova vođenja. Menadžerska mreža se dokazala u praksi kao dobar način testiranja lidera, jer im pokazuje da je zadovoljstvo zaposlenih isto toliko važno kao i postignuta produktivnost.

Samim objašnjenjem nastanka teorije može se videti i njen uticaj na efikasnost, pa se nećemo posebno osvrnati na davanje daljnjih primera.

7.8. FIDLER-OVA SITUACIONA TEORIJA VOĐENJA

Fidler se smatra osnivačem kontigentnog modela efikasnog vođstva. Fidler-ov model je izgrađen na bazi odnosa između stila vođstva i povoljnosti situacije, odnosno stepena u kojem lider može da kontroliše, utiče ili predviđa posledice određenog ponašanja. Kombinacija stila vođstva i konkretne situacije determiniše performanse grupe. Fidler je smatrao da lideri mogu primeniti dva različita stila u vođenju svojih saradnika. Jedan stil se karakteriše naklonošću i popustljivim odnosom prema saradnicima, dok se drugi karakteriše nepovoljnim, odnosno nalogodavnim odnosom prema saradnicima. U tu svrhu se mogu kombinovati različiti pristupi i tehnike menadžmenta. Menadžer se uvek pita koji je metod najbolji u konkretnoj situaciji (američki ili japanski naprimer). Američki insistira na odgovornosti pod uticajem kontrole, a japanski na pripadnosti organizaciji i inicijativi „odozdo“. Kontingentni ili situacioni pristup predstavlja primenu „realnog pristupa“ na konkretne situacije, jer različite tehnike nemaju istu efikasnost u različitim situacijama. U svojoj knjizi „Teorija uspešnog vođenja“ (1967.), autor je izneo koncept teorije vođenja polazeći od tri ključna faktora i to:

- odnosa vođe i članova grupe
- struktura zadatka
- pozicija moći vođe.

Kombinacijom ova tri faktora, Fidler je došao do osam potencijalnih situacija u kojima se lider može naći. Najpovoljnija kombinacija o njemu je ona u kojoj je odnos lider – podređeni „dobar“, zadatak „visoko strukturisan“, a sama pozicija lidera „jaka“.

Po njemu, najlošija kombinacija je ona u kojoj je odnos lidera i sledbenika „loš“, zadaci nisu „strukturisani“, a moć lidera „slaba“. U samoj praksi, moramo napomenuti da postoji mnogo različitih stilova viđenja, pa će u zavisnosti od situacije isti i biti u primeni od strane lidera. Mada, ukoliko se određeni lider bude našao u pozicijama koje im lično odgovaraju u smislu ličnosti, oni će primenjivati onaj stil koji im kao takav i odgovara i pokazaće se kao uspešan lider.

U današnjem vremenu, novi naslednik - lider je prevashodno orijentisan na međuljudske odnose, čime zaposleni doživljavaju određeno olakšanje, a sami poslovni rezultati kompanije se lagano pomeraju nabolje u odnosu na zatečeno stanje. To nam govori da različiti lideri i njihovi stilovi mogu postizati isti stepen efikasnosti uz manja opterećenja zaposlenih.

7.9. TEORIJA „PUT DO CILJA“

I ova teorija se zasniva na tezi da stil vođenja pre svega zavisi od konkretne situacije. Tvorac ove teorije je Robert House i po njemu osnovne komponente ove teorije čine:

- ponašanje (stil liderstva)
- karakteristike situacije i
- karakteristike sledbenika.

Po njemu osnovni zadatak je da lider omogući svojim sledbenicima zaposlenima da ostvaruju svoje zadatke i ciljeve, pri tome lideri mogu da koriste različite stilove ponašanja, ali će oni biti efikasni u različitom stepenu. Sama efikasnost zavisi od toga koliko je njegov stil prilagođen situaciji koju determinišu dva osnovna faktora: sledbenici i okruženje.

Po ovoj teoriji lideri mogu da imaju četiri različita stila vođenja:

- podržavajući, ovde je lider prijateljski raspoložen prema saradnicima i pokazuje interesovanje za njihove želje i potrebe

- instrumentalni, ovde lider jasno pokazuje saradnicima šta očekuje od njih i šta treba ostvariti i na koji način
- participativni, ovde se lider konsultuje sa saradnicima i koristi njihove sugestije u donošenju odluke
- vođenje usmereno ka izvršenju zadataka, ovde lider postavlja ambiciozne ciljeve i očekuje da će saradnici moći da ih ostvare.

Promene stilova zavisiće od uticaja iz okruženja, zbog čega je tvorac teorije i predvideo sledeće efekte na uticaj stilova liderstva:

- podržavajući će rezultirati zadovoljstvom sledbenika kada obavljaju strukturisane zadatke
- instrumentalni je efikasniji kada su zadaci nestrukturisani i nejasni, nego kada su strukturisani i jasni
- instrumentalni će biti loše prihvaćen od strane sledbenika koji su iskusni ili imaju visoke kompetencije
- participativni zaposleni sa internim fokusom kontrole će biti zadovoljniji sa participativnim stilom
- vođenje usmereno ka izvršenju zadataka će povećati očekivanja zaposlenih da će napor voditi rezultatima kada su zadaci nejasni i nestrukturisani.

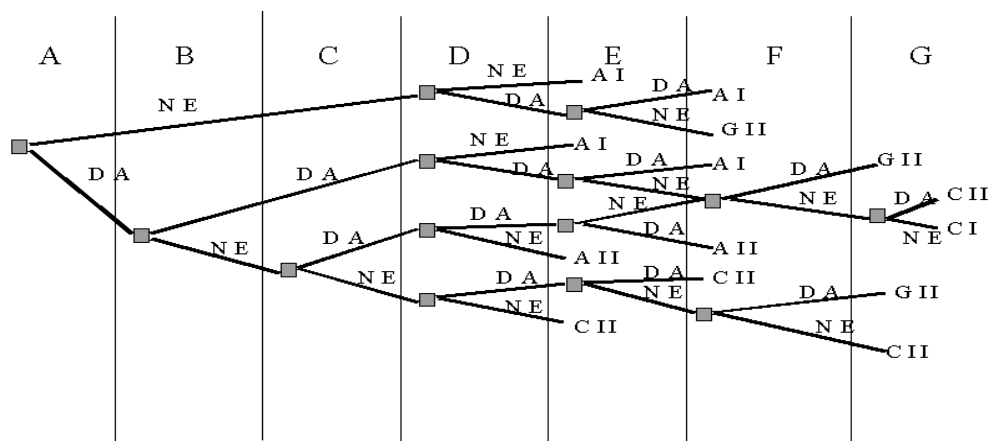
7.10. VROOM – JETONOV MODEL VOĐENJA I ODLUČIVANJA

Vroom–Jeton-ov model ili normativni model vođstva nastoji da objasni kako lideri treba da reaguju ili kakvu odluku treba da donesu u datoj situaciji.

U narednom prikazu (sl. 2.), možemo videti njihovo „stablo odlučivanja“. Model sadrži 5 stilova vođstva, 7 situacionih dimenzija, 14 tipova problema i 7 pravila odlučivanja.

Vroom i Jeton su identifikovali 7 mogućih situacija, odnosno obeležja problema, koji postavljaju određene zahteve pred lidere koji se sa tim problemima, manje-više, svakodnevno suočavaju. U modelu, ovi zahtevi su formulisani u obliku pitanja, sa predviđenim odgovorima DA i NE, a poredani su u nizu od A do G:

- A) Da li problem zahteva kvalitetno rešenje?
- B) Da li imam dovoljno informacija da donesem odluku?
- C) Da li je problem struktuiran?
- D) Da li je prihvaćenost odluke od strane podređenih kritična za njenu uspešnu primenu?
- E) Ako sam donesem odluku, da li je izvesno da će ona biti prihvaćena od strane mojih podređenih?
- F) Da li podređeni prihvataju (dele) organizacione ciljeve koji se ostvaruju rešavanjem ovog problema?
- G) Da li je verovatan konflikt između podređenih u preferiranoj soluciji (solucijama)?



Sl. 2. Vroom–Jeton-ov normativni model vodstva

Ovaj odnos pitanja, gore navedenih (od A do G) i odgovora (sl. 2.) treba da omogući postavljanje dijagnoze situacije u kojoj se lider nalazi (tabela 2.), a zatim da mu omogući izbor jednog od pet stilova vodstva, od kojih su dva stila autokratsko odlučivanje (AI, AII), dva stila imaju obeležja konsultativnog odlučivanja (CI, CII) i jedan stil ima odlike grupnog odlučivanja (GII).

Strategija izbora benchmarking metode i uvođenje liderskih kompetencija u Banku „X“

Individualna situacija odlučivanja	Grupna situacija odlučivanja
AI: lider donosi sam odluke ili rešava probleme koristeći informacije koje ima.	AI: lider donosi sam odluke ili rešava probleme koristeći informacije koje ima
AII: lider prikuplja informacije od člana organizacije i onda donosi odluke sam.	AII: lider prikuplja informacije od članova grupe koju vodi i onda donosi odluke sam
CI: Lider deli problem sa saradnikom i razmenjuje ideje i sugestije. Zatim donosi odluku koja može ali i ne mora da odražava mišljenje saradnika.	CI: Lider deli problem sa svakim od članova grupe koju vodi pojedinačno i od njih prikuplja mišljenja i sugestije bez skupljanja grupe. Zatim odluku donosi samostalno. Odluka može ali i ne mora da odražava mišljenje članova grupe.
GI: Lider deli problem sa saradnikom i u otvorenoj i slobodnoj komunikaciji oni zajednički dolaze do rešenja.	CII: Lider deli problem sa svojim saradnicima na grupnom sastanku. Lider prikuplja ideje i sugestije nastale tokom grupne diskusije i zatim donosi odluku samostalno. Odluka može ali i ne mora da odražava mišljenje članova grupe.
DI: Lider delegira autoritet ali i odgovornost jednom od saradnika da donese odluku ili reši problem, snabdeva ga potrebnim informacijama i podržava svaku odluku koju on donese.	GII: Lider deli problem sa članovima grupe i na grupnom sastanku se generišu i ocenjuju alternative i uspostavlja konsenzus oko rešenja. Lider ne pokušava da nametne «svoje» rešenje i spreman je da prihvati rešenje koje donese grupa.

Tabela. 2.

Svojom pojavom početkom 70-tih godina XX veka, Vroom–Jeton-ov model odlučivanja označio je veliki doprinos u razvoju teorije, a kao analitičko sredstvo, pokazao se veoma korisnim u praksi. Međutim, već su sami autori ukazali na određene nedostatke modela. Značajnu modifikaciju normativnog modela izvršili su Vroom i Jago (1988.) za razliku od normativnog modela koji ima samo dve opcije za odgovore: DA i NE, Vroom–Jag-ov model nudi više opcija kao npr: NE, VEROVATNO NE, MOŽDA, VEROVATNO DA i DA.

Oni, takođe, uvode u model i neke dodatne aspekte situacije, kao što su:

- vremenska ograničenja
- količina informacija
- geografska disperzija podređenih koji su uključeni u proces odlučivanja.

Briga za razvoj podređenih i vreme potrebno za odlučivanje su takođe dodatni elementi u novom modelu. Pored toga, pravila koja su bila definisana kao podrška normativnom modelu su zamenjena matematičkim funkcijama. Na taj način, već i onako složen model postao je još složeniji, pa je njegova primena moguća samo uz pomoć kompjutera.

Izbor stila zavisi od:

- karakteristika vođe
- silama koje dolaze od podređenih
- silama koje definišu situaciju.

* * *

Posmatrajući, kao što je naglašeno, same faktore liderstva koji se ogledaju u: poziciji i moći, konkretnoj situaciji preduzeća, karakteristikama podređenih, strukturi zadatka, uslovima iz okruženja i dr. i uzimajući sve navedene primere kako stilove, tako i teorije vođenja i njihovog uticaja na efikasnost preduzeća možemo izvući različite zaključke.

Mada se osnovu opisanih primera primećuje da se najveći uticaj na efikasnost preduzeća postiže, najblaže rečeno, demokratskim stilovima vođenja i njihovom kombinacijom sa sociološko – ekonomskim potrebama samih zaposlenih. Realno posmatranje nam govori, kako je to rečeno i u samoj definiciji liderstva: da bez sledbenika nema ni vođa, autokratski stilovi vođenja nisu preporučljivi na duži rok.

Ako uzmemo u obzir i činjenicu da se ljudsko znanje udvostručuje na svakih pet godina i da se samim tim nivo ljudske svesti, pa i sveukupne svesti čovečanstva, diže na jedan viši nivo, onda demokratski prilaz vođenju daje daleko veće rezultate na efikasnost preduzeća. Pogotovo posmatrajući uticaje iz okruženja koje je, kao što je opšte poznato, jako turbulentno, današnji lideri preduzeća će, ukoliko budu poštovali demokratske principe vođstva, uspeti da na daleko duži rok ostvaruju veći stepen efikasnosti i dugoročniju konkurentnost na tržištu na kome se ove promene i dešavaju.

U budućnosti će biti prisutno i sve veće korišćenje kompjuterskih sistema za podršku odlučivanju i prilikom vođenja, jer je nastupilo i doba četvrte tehnološke revolucije takozvano informatičko doba, što će verovatno doprineti razvoju nekih novih teorija liderstva u skladu sa promenama koje nastupaju.

Piter Draker, veliki stručnjak iz oblasti marketinga i menadžmenta, govorio je: „Teorija koja je primenjiva danas, ne znači da će biti primenjiva za deset godina“.

Na osnovu prethodno navedenog, možemo izvesti zaključak da samo oni lideri koji budu imali viziju i koji budu bili sposobni da predvide budućnost i nove trendove ili potrebe klijenta, biće u mogućnosti da ostanu na pozicijama lidera u svojim kompanija.

Ukoliko uzmemo za kraj posmatranje naših preduzeća, onda možemo zaključiti da je pred našim liderima dosta složen put shvatanja i primene demokratskih stilova vođstva koji će se, naravno, mnogo bolje odraziti na kompletnu efikasnost domaćih preduzeća, a i na status naše privrede u celini.

U prilog gore navedenom, citirao bih Jack Welch-a, velikog direktora korporacije *General Electric*, koji je rekao: „Biti lider na domaćem tržištu nije dovoljno. Globalizacija je važna“.⁴⁷

Welch je bio fascinantna ličnost, jer je kod zaposlenih budio ono najbolje, tražio je od njih maksimum i delio ih je na zvezde i limune. Limune je otpuštao, a sa zvezdama je postizao uspeh i konkurentsku prednost. Puštajući zvezde da se pokažu u najboljem svetlu, tj. da pokažu sopstveni „show“, učinio je *General Electric* moćnom korporacijom.

Welch se rukovodio sa tri pravila:

1. **Ne plaši se promena**
2. **Oslobodi se menadžera neradnika i birokratije**
3. **Prestani upravljati i počni voditi.**

Welch je bio poznat i po tome što je uveo program „*Lean Six Sigma*“ što je podrazumevalo vrhunski kvalitet proizvoda bez škarta i unapređenje poslovnih procesa. Sve promene su se vrtele oko dva glava postulata, „efikasanost“ i „efektivnost“. Takođe je uveo elektronsko poslovanje u svoju kompaniju, što je smanjilo troškove kompanije za 3 milijarde dolara godišnje. Kada je preuzeo GE, Welch je krenuo u proces restrukturiranja postojećih procesa u kompaniji kroz reinženjering. Welch je, 1985. godine, angažovao Noel Tichey-a, profesora sa univerziteta u Michigan-u, da mu pomogne u ideji da trening centre kompanije pretvori u pokretače promena. Noel je zajedno sa Stradford-om, 1993. godine, objavio knjigu o revolucionarnim promenama u GE. Knjiga predstavlja dramu sa tri čina sa **protagonistima, antagonistima i zapletom**.

⁴⁷ Mašić, B., *Uvod u strateški menadžment*, Beograd, 2009., str. 4.

Welch je sa svojim saradnicima svrstan u grupu protagonista koji su odlučni da sprovedu revoluciju, menjaju kompaniju i iniciraju promene. Antagonisti su bili ljudi koji su se protivili promenama i koji su se borili za očuvanje kompanije. On je od svojih saradnika tražio da urade više sa manje resursa zadužujući ih istovremeno da povećavaju produktivnost.

Wech-ova deviza toga vremena bila je: „Automatizovati, iseliti se ili ispariti“.

Ukoliko se ugledamo na Jack Welch-a i prestanemo da se plašimo promena, osude drugih ljudi, ako čvrsto verujemo u ideju da promenama možemo stvoriti kvalitetnije i bolje okruženje, ako shvatimo da biti lider znači i biti hrabar za pokretanje nepopularnih mera (*downsizing*, reinženjering procesa, *Lean Six Sigma*, itd.), a da to istovremeno podrazumeva i pravljenje bolnih rezova u kompaniji, onda smo na dobrom putu da shvatimo i fenomen liderstva i kako lider i njegove kompetencije mogu uticati na promene u samoj kompaniji.

8. LIDERSKE KOMPETENCije U BANCi „X“

Sve banke imaju iste ili slične proizvode (ŠTA), ali način na koji pružaju usluge i (KAKO) se pristupa poslu određuje pobednike na današnjem visoko-konkurentnom tržištu.

Razvoj Banke X vođen je idejom stvaranja jedinstvene regionalne banke u srednjoj i istočnoj Evropi, a kako su ljudi najvažniji resurs koji poseduju, od izuzetne je važnosti da Banka X i njihovi zaposleni „dišu“ na isti način, bez obzira u kojoj zemlji trenutno rade. Jedan od najbitnijih faktora za uspeh na tom polju je organizaciona kultura odnosno vrednosti kojima se vode.

Kompetencije kao standardi ponašanja u jednoj organizaciji od izuzetne su važnosti za organizacionu efektivnost. Od njihove primene i zastupljenosti zavisi kvalitet i uspeh brojnih procesa u organizaciji. I pored toga, najvažniji aspekt kompetencija ipak jesu vrednosti koje se promovišu u jednoj organizaciji, odnosno organizaciona kultura koja oblikuje ponašanje svih zaposlenih i njihove učinke.

Upravo iz tog razloga je razvijen model kompetencija na nivou cele grupacije kojoj pripada Banka X, a koja je predmet našeg istraživanja.

Kompetencija se definiše kao ponašanje ili skup ponašanja koji opisuje obavljanje rada u određenom kontekstu rada (npr. posao, uloga ili grupa poslova, funkcija ili cela organizacija).

Te karakteristike organizacije sve više se primenjuju, jer im pružaju značajnu pomoć kod ključnih pitanja kao što su:

- razjašnjavanje standarda i očekivanja od zaposlenih
- usklađivanje pojedinaca, timova i rukovodilaca s poslovnim strategijama organizacije
- osnaženje, odgovornost i usklađivanje vođe, člana tima i poslodavca u razvoju rada
- razvoj fer, usredsređene procene i odluka o nadoknadama.

Model kompetencija predstavlja skup faktora uspeha (kompetencija), koji sadrže ključna ponašanja koja se zahtevaju za vrhunsko obavljanje određene uloge/posla, a procenjena su od strane

organizacije kao ključna za uspeh u poslovanju. To su ponašanja koja odlikuju organizacionu kulturu i koja se podrazumevaju kao standard u ponašanju svih zaposlenih.

Zapošljavanje i planiranje novih radnika – kod standardnog zapošljavanja i planiranja novih radnika u banci X, potrebno je da postoje zajedničke mere i kriterijumi da bi mogli da se upoređuju. Kvantitativni učinak ne treba da se koristi kao jedini kriterijum u procesu planiranja novih radnika.

Razvoj – na nivou Banke X postoje programi i projekti poput stručnog razvoja i razvoja vođstva u okviru projekta Upravljanje talentima. Da bi postojala mogućnost procene i imenovanja kandidata za te programe, treba da postoje zajednički ustanovljeni kriterijumi.

Upravljanje učinkom – upravljanje učinkom ne predstavlja samo aspekte poslovnih rezultata (ključni pokazatelji rada), već i sumu svih aspekata ponašanja koji utiču na ukupni učinak (npr. kompetencija za vođstvo). Da bi se izvršile objektivne i relevantne procene učinka, potrebno je znati šta je ono što se zahteva od rukovodilaca i zaposlenih, a u vezi je sa ponašanjem.

8.1. Osnovni pojmovi - Procena liderskih kompetencija metodom 360° - „360 Degree Leadership Appraisal“

Procena liderskih kompetencija metodom 360° („360 Degree Leadership Appraisal“) je istraživanje koje obezbeđuje povratne informacije iz više izvora.

U 2012. i svom 6. krugu istraživanja oko 2.000 menadžera i odabranih eksperata širom Grupe X pozvani su da učestvuju. Istraživanje koje obezbeđuje povratne informacije iz više izvora uopšteno ima struktuiran i sistematičan pristup.

Osoba koja se ocenjuje, u tom smislu dobija povratne informacije od kolega iz svog radnog okruženja koje ga ocenjuju (npr. nadređeni, podređeni, kolege na istom hijerarhijskom nivou, itd.) na osnovu datog seta kompetencija.

U fazi izveštavanja, međusobno se upoređuju samo-percepcija osobe koja se ocenjuje i percepcija kolega koje su dale povratne informacije. Ovo omogućava lakše uočavanje sopstvenih snaga i razvojnih oblasti.

„360 Degree Leadership Appraisal“ je instrument razvoja, usklađen na Grupnom nivou u smislu pružanja podrške razvoju kompetencija menadžera i eksperata. Zasnovan je na Modelu kompetencija Grupe X, koji promoviše date competence.

Metoda pomaže u identifikovanju razvojnih mogućnosti. Pomaže menadžerima u njihovom tekucem razvoju u Grupi (koristi kao početna tačka u diskusijama o razvoju, utvrđivanju potreba za obukama i koučingom, postavljanju i ocenjivanju ciljeva, itd).

Takođe, omogućava menadžerima da provere svoju samopercepciju i uvide moguće slabosti ili pak snage kojih nisu svesni. Takođe, omogućeno je normativno upoređivanje sa drugim menadžerima iz date institucije, kao i iz Grupe X.

Sama metoda olakšava razgovor o razvoju kompetencija, i može biti odlična osnova za diskusije i inicijative vezane za profesionalni razvoj.

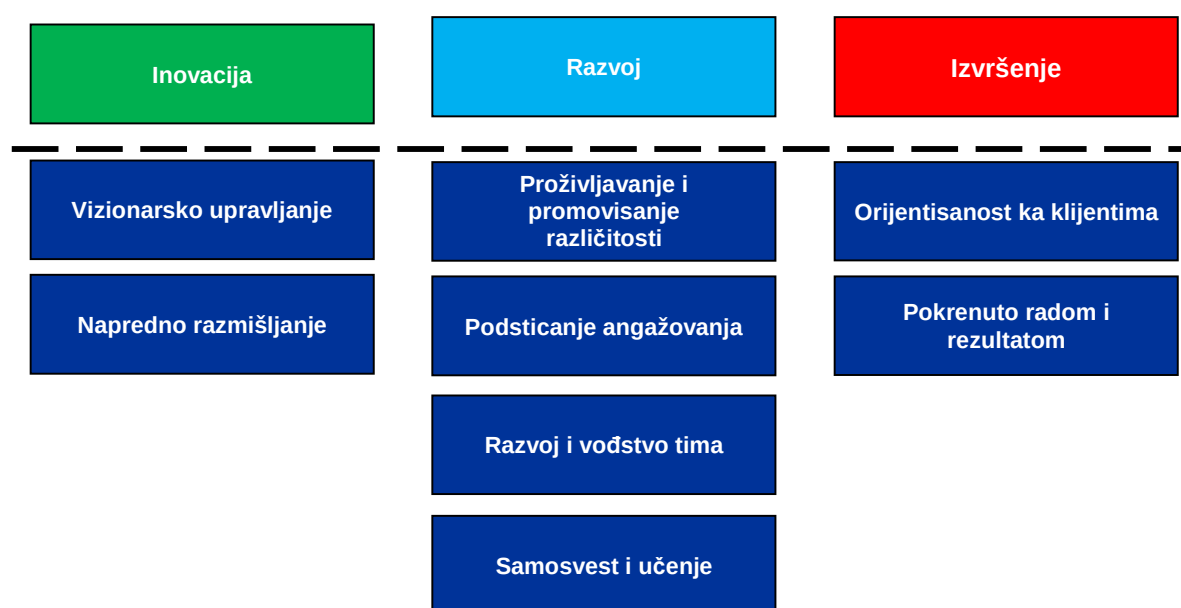
„360 Degree Leadership Appraisal“ stvara okruženje otvorenog prikupljanja povratnih informacija, obzirom da je učešće u istraživanju dobrovoljno i ne-personalizovano za podređene i kolege na istom menadžerskom nivou koje vas ocenjuju. Očuvanje privatnosti individualnih podataka obezbeđeno je limitom od minimum tri popunjena upitnika kao preduslov analize i izveštavanja. Nadređeni i matrično nadređeni su izuzeci ovog pravila kako je po definiciji može postojati samo jedan direktno nadređeni.

Takođe, ima vrlo pozitivan uticaj na radno-poslovne odnose obzirom da promoviše transparentnu komunikaciju, otvoren i konstruktivan *feedback*, itd.

Strategija izbora benchmarking metode i uvođenje liderskih kompetencija u Banku „X“

Da bi u banci X ostvarili i zadržali dugotrajan odnos zasnovan na poverenju i dobrim vrednostima, nastoje da ostvare poslovnu izvrsnost i integritet, ali uz podršku odgovarajućih kompetencija (**dijagram 8.**) i to u oblasti INOVACIJE, RAZVOJA i IZVRŠENJA.

To podrazumeva delovanje na način koji utvrđuje, iskazuje, utiče i oblikuje vrednosti njihovog odnosa sa zaposlenima, klijentima, akcionarima i zajednicom. Ukratko, nije važno samo šta rade, već i na koji način.



Dijagram 8. Razvoj liderskih kompetencija u banci X

Iz prikaza (**dijagram 8.**), možemo zaključiti da se sve kompetencije razvijaju iz tri glavne oblasti: **inovacija, razvoj, izvršenje**. Usredsređenost na kompetencije u zavisnosti od nivoa, bez obzira na to gde je neka osoba pozicionirana u banci X – primenjuju se iste kompetencije. Međutim, opis kompetencije se razlikuje po nivou, tj. poziciji kojoj osoba pripada i u zavisnosti od toga gde je osoba pozicionirana postoje drugačija očekivanja u odnosu na određenu kompetenciju. Za svaki nivo postoje četiri opisa po kompetenciji:

Inovacija

- **Vizionarsko upravljanje** (definicija) – stvaranje i razmena jasnog osećaja za usmeravanje u nečemu važnom za budućnost organizacije i pojedinca.

- **Napredno razmišljanje** (definicija) – Lično obezbeđuje i podstiče izuzetna rešenja, odgovara izazovu limita konvencionalnog razmišljanja i sukobljava se rigidnim okvirima pretpostavki, uverenja i praksi.

Razvoj

- **Život u kulturnoj različitosti i promovisanje kulturne različitosti** (definicija) – upravlja kulturnom raznolikošću kao retkim i dragocenim sredstvom organizacije, koja stvara dodatnu vrednost na osnovu razmene znanja, iskustva i metodologije.
- **Podstiče angažovanost** (definicija) – prelazi sa „učešća“ na „angažovanje“ tako što je prisutan, iskren i otvoren u komunikacijama i delovanjima; proživljava misiju, viziju i vrednosti organizacije.
- **Razvoj tima i vođstvo** (definicija) – razume, osnažuje i podstiče putem ličnog angažovanja radi maksimalnog učinka i uspeha organizacije.
- **Samosvest i učenje** (definicija) – snažna volja da traga za znanjem o sopstvenim akcijama i ponašanjem i to tretira kao ključ koji otključava vrata stalnom razvoju i učenju, stalno otvorene za izazove sopstvenih pretpostavljenih ograničenja.

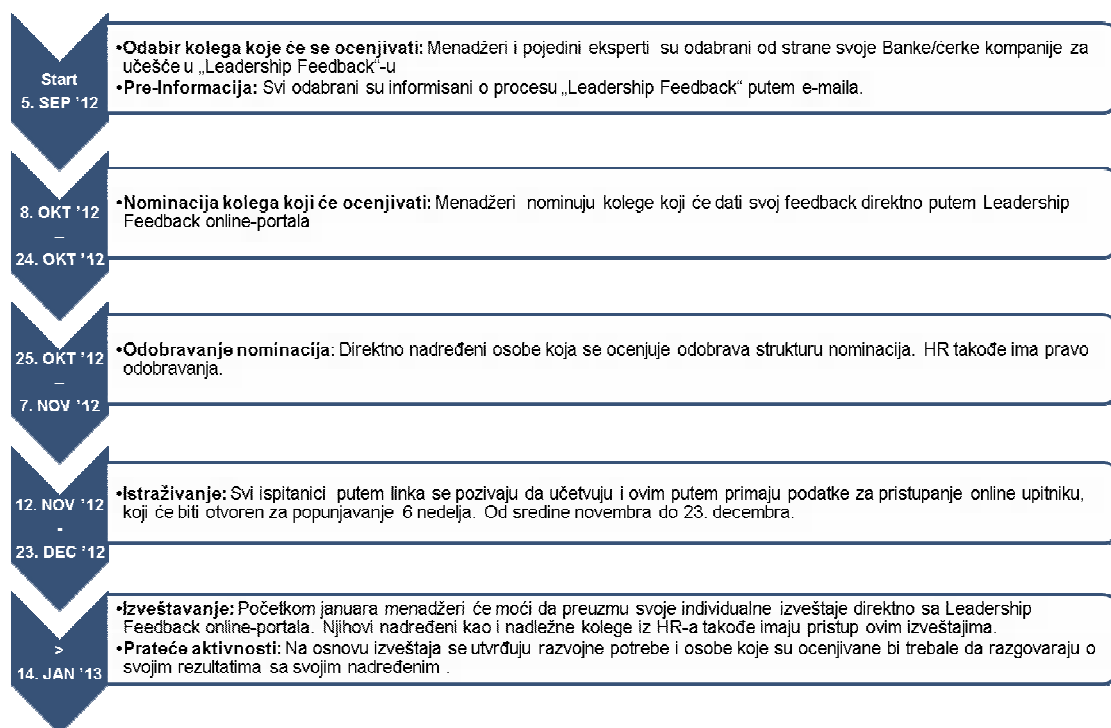
Izvršenje

- **Orijentacija ka klijentima** (definicija) – preko efektivnog pristupa internim i eksternim klijentima razvija odnos koji dovodi do stvaranja zajedničkih vrednosti.
- **Pokreću ga učinak i rezultati** (definicija) – razmišlja i deluje na način koji stvara dugoročnu vrednost i kvalitet rezultata.

Model kompetencija se koristiti pri zapošljavanju, ali i za vrednovanje učinka postojećih zaposlenih. To znači da se za ispunjavanje norme ili bonusa ne vrednuje samo kvantitativni (poslovanje, kvote, itd.), već i kvalitativni aspekt poslovanja (nivo odgovarajućih kompetencija, timski rad, kolegijalnost i sl.).

Ovaj početni korak u implementaciji modela kompetencija planski se započinje od vrha organizacije, jer je uticaj kompetencija koje demonstrira najviše rukovodstvo Banke X od presudnog značaja za njihovu implementaciju u organizaciji. Navedeni programi se „spuštaju“ i na niže nivoe rukovođenja u ispitivanoj banci X, jer se kompetencije grade kroz proces stalne promene ponašanja i nije jednostavan cilj koji se dostigne i zaboravi.

Vremenski okvir projekta i aktivnosti



Sl. 3

Na prikazu (sl. 3), možemo videti akcioni plan, izdelfen na vremenske periode u kojima se sprovodi proces „360 Degree Leadership Appraisal“.

Uloga ispitanika u procesu ocenjivanja:

- Osobe koje se ocenjuju, u procesu nominacije lično nominuju kolege koje će dati svoj *feedback*
- Svi ispitanici primice notifikaciju o svojoj nominaciji u fazi istraživanja u Novembru 2012. Ovaj mail sadržiće takođe *web-link* za online upitnik.
- Sem toga, možete biti nominovani za različite uloge (npr. nadređeni, podređeni, kao kolega na istom menadžment nivou) tako da možete biti *respondent* za više kolega koje treba da ocenite.
- Učešće u istraživanju dobrovoljno i ne-personalizovano za podređene i kolege na istom menadžerskom nivou koje vas ocenjuju. Očuvanje privatnosti individualnih podataka obezbeđeno je limitom od minimum tri popunjena upitnika kao preduslov analize i

izveštavanja. Ispod ovog minimalnog broja rezultati se neće prikazivati pojedinačno. Nadređeni i matrično nadređeni su izuzeci ovog pravila kako po definiciji može postojati samo jedan direktno nadređeni.

Kod procesa ocenjivanja i kod davanja povratnih informacija treba se pridržavati nekoliko pravila:

- Biti fer.
- Biti iskren.
- Biti konstruktivan.
- Ne uzimati u obzir samo pojedinačne događaje i izolovane slučajeve u proteklih nekoliko nedelja, već pokušati dati sveukupnu sliku vezano za osobu koja se ocenjuje, uzevši u obzir poslednjih 6 do 12 meseci.
- Imati na umu, da svojim *feedback-om* može značajno doprineti razvoju date osobe. Stoga ne treba žuriti sa popunjavanjem upitnika.
- Kod davanja preporuke za razvoj, potrebno je koristiti otvorene komentare u samom istraživanju, jer se odgovori na otvorena pitanja doslovce prikazuju u izveštaju. Ispitanici stoga treba da vode računa da svojim odgovorima i komentarima ne ugrožavaju privatnost sopstvenih individualnih podataka.

Nekoliko reči o upitniku

- Upitnik je zasnovan na matrici Kompetencija Grupe X, odnosno Banke X. Predstavlja liderske kompetencije za sve nivoe menadžmenta.
- Inovacija: “Vizionarsko upravljanje” i “Napredno razmišljanje”.
- Razvoj: “Život u kulturnoj različitosti i promovisanje iste”, “Podsticanje angažovanosti”, “Razvoj tima i vođstvo”, “Samosvest i učenje”.
- Izvršenje: “Orijentacija ka klijentima”, “Pokreću ga učinak i rezultati”.
- U upitniku se koristi skala sa rasponom ocena od 1 – 5. Potrebno je odabrati odgovor koji najbolje reflektuje vaše mišljenje.
- Napomena: imajte u vidu da ocena “ispunjava očekivanja” predstavlja osnovu, i reflektuje solidno i dosledno ponašanje. Na osnovu ovoga, molimo izrazite premašivanje ili neispunjavanje ovih kompetencija.
- Takođe, upitnik sadrži i otvorena pitanja koja omogućavaju ispitanicima da daju lični *feedback*, svojim rečima.

8.2. Prilog 1. Izveštaj procene menadžera nivoa L4 metodom 360°

(Case Study)⁴⁸

„BANKA X“

**Individualni izveštaj
menadžera L4 nivo**

⁴⁸ Prema: YouGovPsychonomics AG, međunarodni Institut za istraživanje tržišta, Keln, studija slučaja - interno istraživanje metodom „360 Degree Leadership Appraisal“, individualni izveštaj menadžera L4 nivoa, Banka X, 2012.

Sadržaj.....	88
Primer skale ocenjivanja	89
Primer izgleda ekrana ispitanika prilikom ocenjivanja.....	89
Kompetencije lidera (L4 nivoa)	90
Okvir ispitivanja.....	91
Pet preporučenih koraka – od rezultata do implementacije	92
Viđenje samog sebe i viđenje drugih	93
Poređenje sa vašim rukovodstvenim nivoom u okviru Banke X	94
Poređenje sa vašim rukovodstvenim nivoom u Grupi.....	95
Pregled polja kompetencija	96
Rezultati po oblastima u upitniku:.....	101
Inovacija	101
Vizionarsko upravljanje	101
Napredno razmišljanje	103
Razvoj.....	106
Život u kulturnoj različitosti i promovisanje kulturne različitost.....	106
Podstiče angažovanost.....	109
Razvoj tima i vođstvo	112
Samosvest i učenje.....	116
Izvršenje	119
Orijentacija ka klijentima	119
Pokreću ga učinak i rezultati.....	121
Rezultati otvorenih pitanja	125
Preporuke za razvoj	127

Primer skale ocenjivanja

-	Ne ispunjava očekivanja	Osoba koja se ocenjuje često ne postiže i ne ispunjava očekivanja. Izuzetno je izražena potreba za poboljšanjem u ovom smislu.
+/-	Delimično ispunjava očekivanja	Osoba koja se ocenjuje ne ispunjava u potpunosti opisana očekivanja u kvantitativnom ili kvalitativnom smislu. On/ona pokazuje izvesne potrebe za poboljšanjem u ovom smislu.
+	Ispunjava očekivanja	Osoba koja se ocenjuje dosledno pokazuje očekivana ponašanja na adekvatan način. Jedino u vrlo retkim situacijama, očekivanja nisu ispunjena adekvatno.
++	Prevazilazi očekivanja	Osoba koja se ocenjuje dosledno pokazuje očekivana ponašanja i često prevazilazi očekivanja u kvantitativnom ili kvalitativnom smislu
+++	Izuzetno – uzor	Osoba koja se ocenjuje ne samo da dosledno ispunjava očekivanja, već i više od toga. On/ona može čak biti primer najbolje prakse za sve druge zaposlene i postavlja standard datog ponašanja.

Sl. 1.

Primer izgleda ekrana ispitnika prilikom ocenjivanja

Zaključiti upitnik
Spremi i kasnije nastavi
Pobriši podatke i izadi

Vizionarsko upravljanje 2/2

Ne ispunjava očekivanja

Delimično ispunjava očekivanja

Ispunjava očekivanja

Prevazilazi očekivanja

Izuzetno – uzor

Ne mogu oceniti

Kreira ubedljivu viziju za Banku/sektor.

Komunicira jasne poslovne prioritete sa konkretnim, merljivim i vremenski određenim ciljevima.

Napredno razmišljanje 0/4

Život u različitosti i promovisanje iste 0/2

Podstiče angažovanost 0/4

Razvoj tima i vođstvo 0/5

Samosvest i učenje 0/2

Orijentacija ka klijentima 0/1

Podstiču ga učinak i rezultati 0/6

Otvorena pitanja 0/3

Zaključiti upitnik
Spremi i kasnije nastavi
Pobriši podatke i izadi

Sl. 2.

89

Kompetencije lidera (L4 nivoa)

Upitnik je baziran na usvojenoj matrici kompetencija koja predstavlja liderske kompetencije potrebne za različite nivoe rukovođenja. Ovo su kratki opisi očekivanja za svaku kompetenciju **L4 nivoa**:

Inovacija

- **Vizionarsko upravljanje** (definicija): Osnažuje, gura i motiviše zaposlene za implementaciju strateških ciljeva.
- **Napredno razmišljanje** (definicija): Razmišlja proaktivno i nezavisno – organizacionu jedinicu kojom upravlja sagledava u njenoj celovitosti, sposoban je i želi da donosi nezavisne odluke.

Razvoj

- **Život u kulturnoj različitosti i promovisanje kulturne različitost** (definicija): Pokazuje i zahteva poštovanje za različite kulture i obrazovane nivoe u svojoj direkciji i širom Grupe X.
- **Podstiče angažovanost** (definicija): Aktivno obaveštava zaposlene o svim relevantnim poslovnim i strateškim odlukama i prevodi ih u odgovarajuće zadatke kojima se upravlja.
- **Razvoj tima i vođstvo** (definicija): Vodi tim u kome vidi sebe i oseća se članom tima i ima aktivnu ulogu zasnovanu na poverenju, kompetentnosti i pouzdanosti.
- **Samosvest i učenje** (definicija): Preduzima odgovarajuće mere za svoj stalni razvoj.

Izvršenje

- **Orijentacija ka klijentima** (definicija): Sposoban je da poslovne prioritete uskladi sa dugoročnim odnosima s klijentima i vrednošću za banku.
- **Pokreću ga učinak i rezultati** (definicija): Uspostavlja visoke standarde kvaliteta za ostvarivanje ciljeva, osnažuje rukovodioce da preuzmu odgovornost u stabilnim i nesigurnim vremenima; stremlazi izazovima i daje primere.

Okvir ispitivanja

Ispitivanje: Procena liderskih kompetencija se održala u novembru i decembru 2012.

Učesnici: Ocenjivani su svi članovi Izvršnih odbora, rukovodioci 2, 3 i 4 nivoa i neki izabrani saradnici u Holding-u i 8 banaka članice Grupe X (Austrija, Češka, Slovačka, Mađarska, Rumunija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Crna Gora). Članovi Izvršnih odbora i deo rukovodilaca izabranih ćerki kompanija su takođe uključeni u procenu. Na (sl. 3.) vidimo prikaz statistike statusa odabranih ispitanika, koje ćemo dalje u radu pratiti po njihovim šiframa (S, SU, P, SF, SP, FB).

Osobe koje su vas pocenile

	Pozvani	Nisu započeli	Započeli	Prosledili	Stopa odgovora
Percepcija samog sebe (S)	1	0	0	1	100%
Podređeni (SU)	3	0	0	3	100%
Kolege (P)	6	0	0	6	100%
Nadređeni koji daje feedback (SF)	1	0	0	1	100%
Nadređeni (SP)	2	0	0	2	100%
Sve osobe koje vas procenjuju (FB)	13	0	0	13	100%

Sl. 3.

Napomena: “Započeto” – upitnik je započet ali nije prosleđen na evaluaciju. “Prosleđeno” – upitnik je završen i prosleđen na evaluaciju.

Napomena: Za Grupe X “podređenih” i “kolega” prikazuje se samo prosek, a ne pojedinačni odgovori. Odgovori “podređenih” i “kolega” se uzimaju u obzir samo ako postoje minimum 3 data odgovora za svako pitanje i grupu. Za grupu “nadređeni”, dat je prosek samo ako je odgovarao više od jednog nadređenog. *Input* “nadređenog koji daje *feedback*” nije anoniman (svaka osoba ima samo jednog nadređenog koji daje *feedback*).

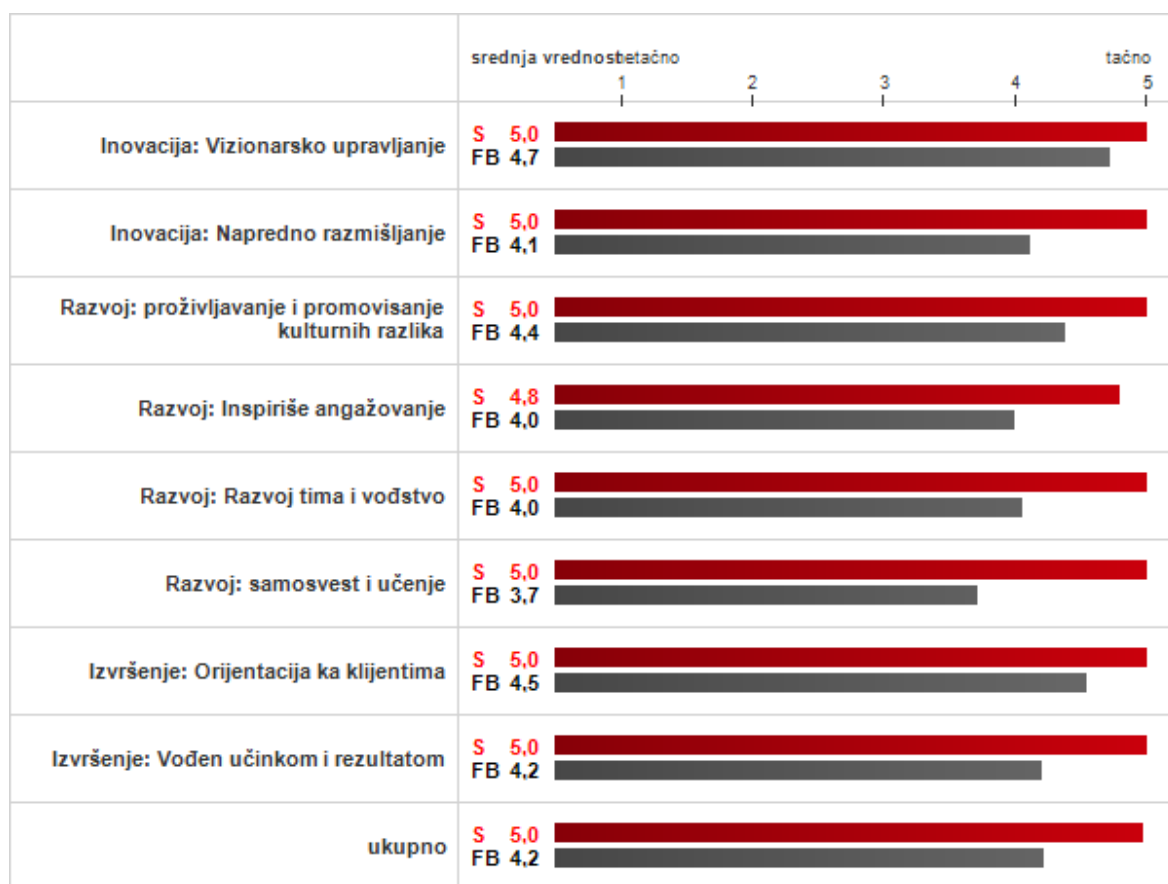
Pet preporučenih koraka – Od rezultata do implementacije

1. **Steknite pregled:** Izdvojte vreme da dobijete prvi utisak o rezultatima iz vašeg izveštaja. Prvo, pogledajte pregled rezultata, a nakon toga detaljne rezultate. Dok prvi put pregledate rezultate, beležite inicijalne misli i reakcije. Možete direktno koristiti ovaj izveštaj kao beležnicu. **Možete kucati komentare, misli i zapažanja direktno u izveštaj.**
2. **Razjasnite sve otvorene stavke i pitanja:** Nakon ovoga, pokušajte da razjasnite sve otvorene stavke i pitanja. Pokušajte da interpretirate rezultate uzimajući vaše iskustvo kao osnovu. Preporučujemo da kontaktirate vaš lokalni HR (*Human Resource*) u slučaju da imate neka pitanja vezana za izveštaj.
3. **Fokusirajte se na jake strane i potencijal:** U trećem koraku preporučujemo da radite na svojim jačim stranama i centralnom polju razvoja. Dajte prioritete ličnim poljima za razvoj prema njihovoj relevantnosti, ali i prema potrebnom naporu.
4. **Ustanovite realne mere:** U četvrtom koraku, predlažemo da razvijete optimalne aktivnosti u zavisnosti od svojih prednosti i mana. Ovaj izveštaj, kao i Služba ljudskih resursa će vam pružiti podršku u ovom procesu.
5. **Implementacija i kontrola – dokumentujte svoje mere i ciljeve:** U ovom poslednjem koraku preporučujemo vam da zapišete svoje ciljeve i mere. Vi želite da postignete održive promene. Prema tome, redovno proveravajte ispunjenje svojih ciljeva.

Viđenje samog sebe i viđenje drugih

Sledeći grafik (sl. 4.) prikazuje inicijalno poređenje viđenja samog sebe i percepcije ostalih učesnika. Viđenje samog sebe je predstavljeno crvenom bojom, a percepcija drugih plavom. Pokušajte da dobijete pregled o tome koje su kompetencije ocenjene pozitivno, a koje su ocenjene značajno niže. Saznajte kako se slaže vaše viđenje sebe u poređenju sa viđenjem drugih.

Viđenje samog sebe i viđenje drugih



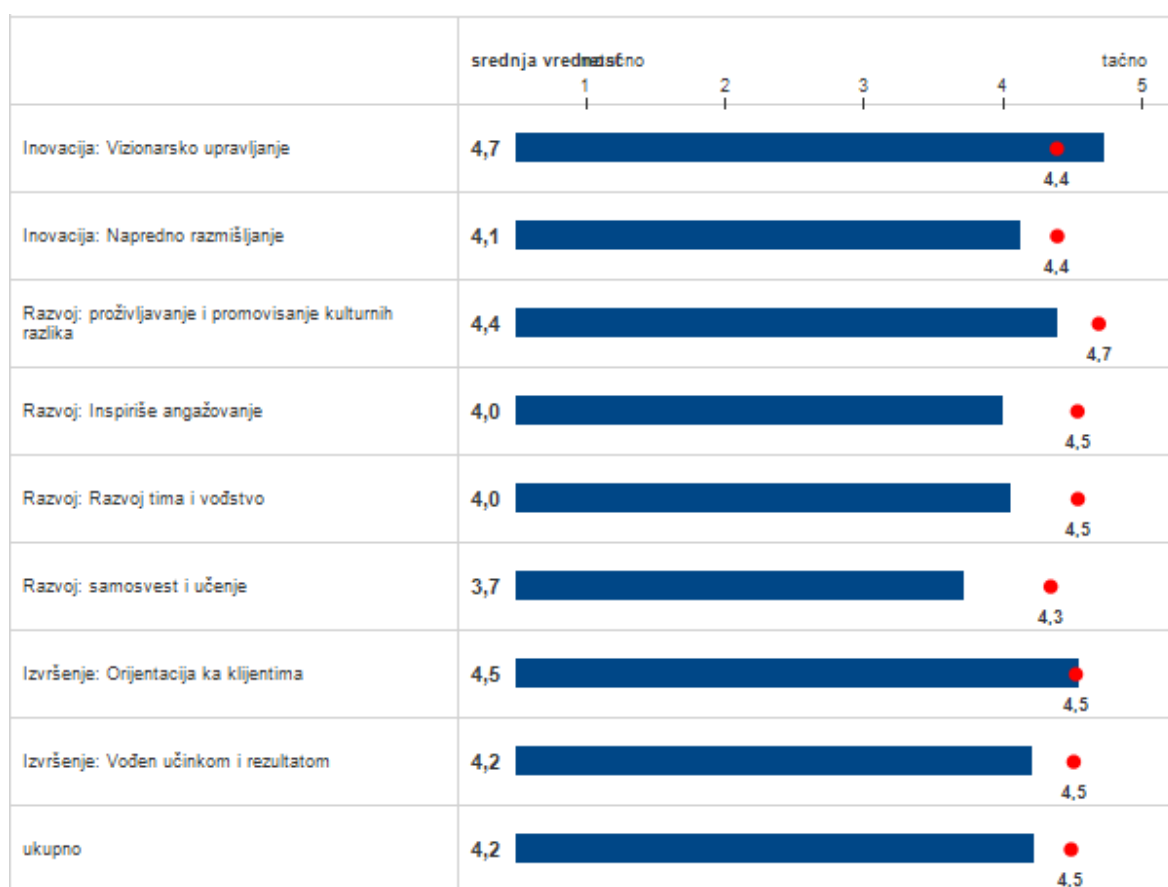
Sl. 4.

Napomena: crvena linija prikazuje viđenje samog sebe (S), a plava linija prikazuje rezultate svih feedback grupa (FB). Isprekidana linija prikazuje rezultate procene liderskih kompetencija 2011. (ako postoje).

Poređenje sa vašim rukovodstvenim nivoom u okviru Banke X

Sledeći grafik (sl. 5.) prikazuje ocenu koju su dale osobe koje su vas ocenjivale (prikazanu stubovima) i prosečan rezultat svih na vašem nivou rukovođenja u banci X (ukupan procenat prikazan tačkicama). Ovde ćete dobiti uvid u to koje su vam kompetencije ocenjene kao iznad, a koje kao ispod proseka.

Poređenje sa vašim rukovodstvenim nivoom u okviru Banke X



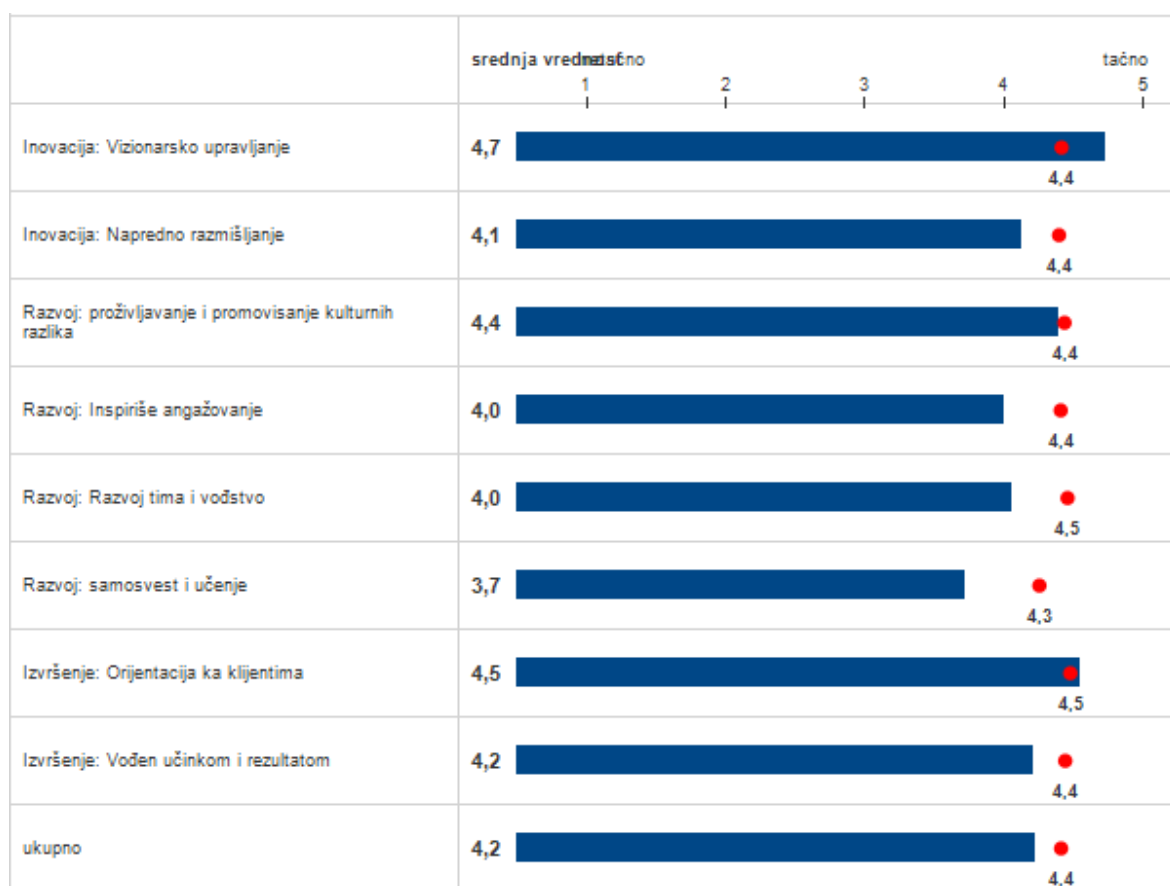
Sl. 5.

Napomena: plava linija prikazuje prosečan rezultat svih feedback grupa (FB). Tačkice prikazuju prosečan rezultat vašeg nivoa rukovođenja u banci X (CG).

Poređenje sa vašim rukovodstvenim nivoom u Grupi

Sledeći grafik (sl. 6.) prikazuje ocenu osoba koje su vas ocenjivale (prikazanu stubovima) i prosečan rezultat svih na vašem nivou rukovođenja u Banka X u Grupi (ukupan procenat prikazan tačkicama). Ovde ćete dobiti uvid u to koje su vam kompetencije ocenjene kao iznad, a koje kao ispod proseka.

Poređenje sa vašim rukovodstvenim nivoom u okviru drugih članica Grupe X banaka



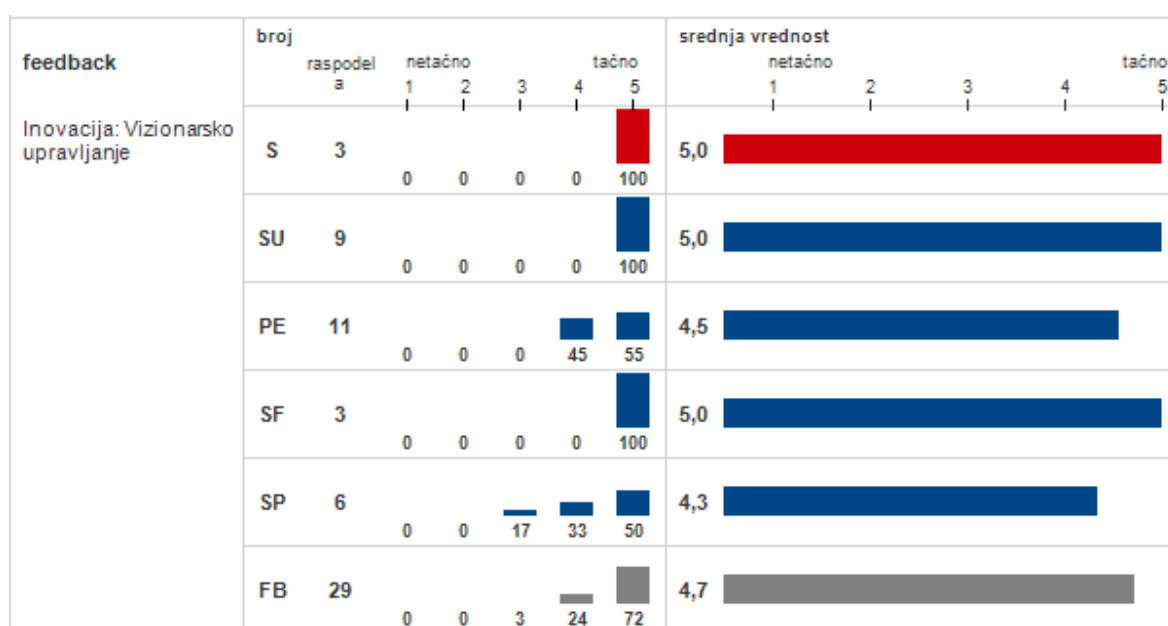
Sl. 6.

Napomena: plava linija prikazuje prosečan rezultat svih feedback grupa (FB). Tačkice prikazuju prosečan rezultat vašeg nivoa rukovođenja u Grupi (CG).

Pregled polja kompetencija

Sledeći grafici (sl. 7 - 14.) prikazuju rezultate za svaku kompetenciju. Viđenje samog sebe se poredi sa različitim grupama ljudi koji su vas ocenili. Iskoristite ovaj pregled da saznate kako vas je ocenila svaka grupa, kao i to koja vas je grupa ocenila iznad, a koja ispod proseka.

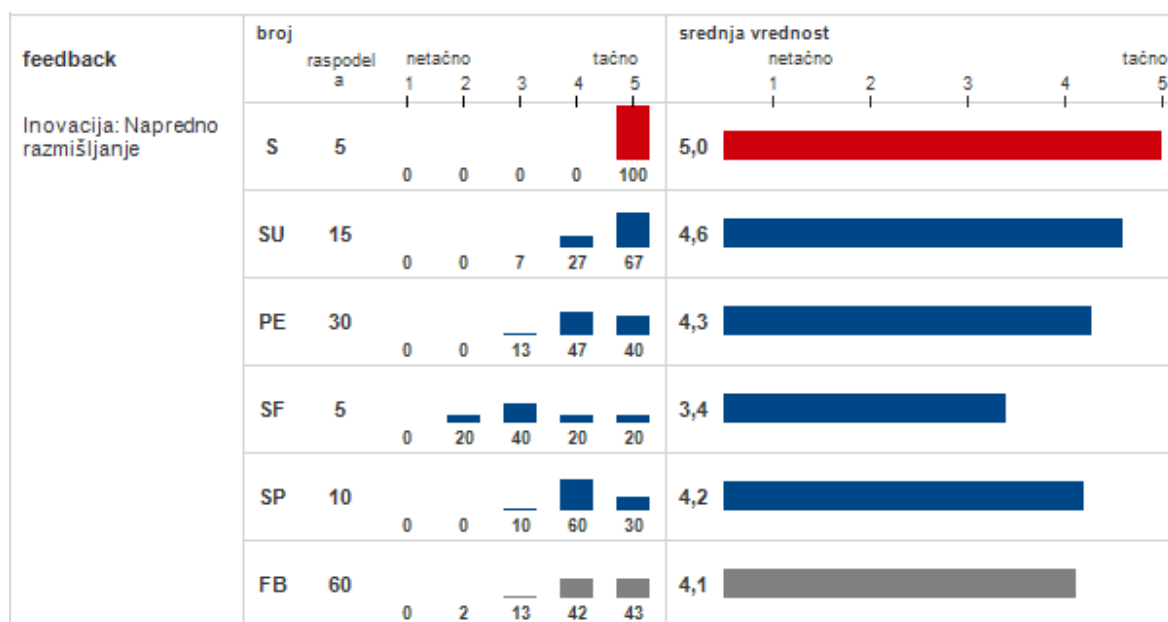
Inovacija: Vizionarsko upravljanje



Sl. 7.

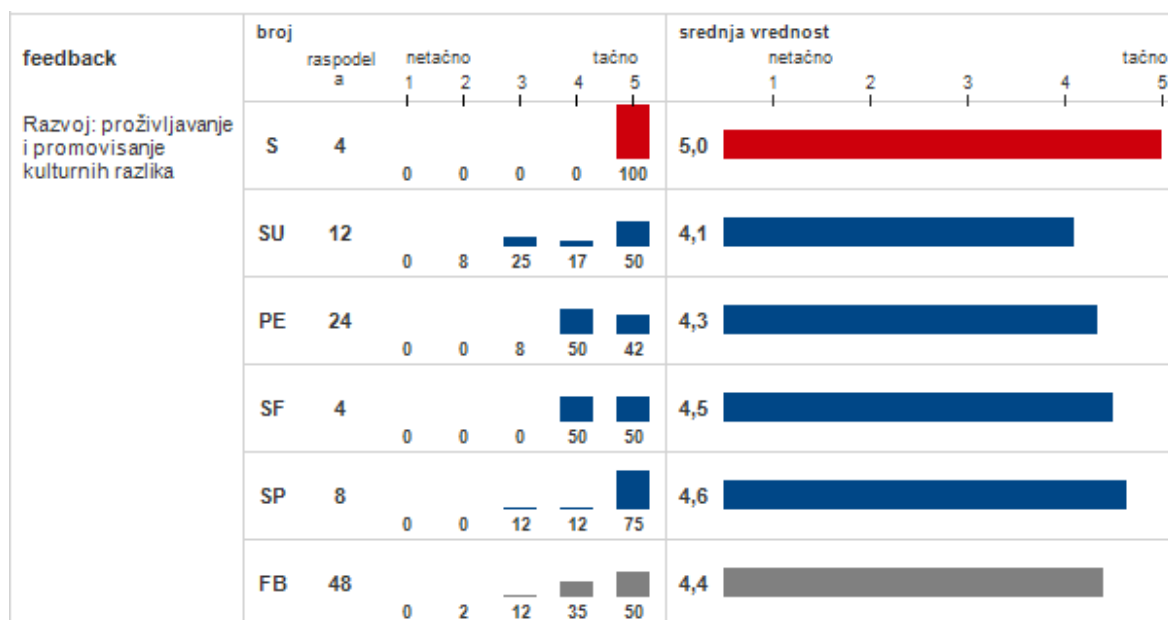
Napomena: grafik sa leve strane prikazuje broj validnih odgovora i distribuciju procenata odgovora. Grafik sa desne strane prikazuje prosečnu ocenu svake od feedback grupa. Siva linija prikazuje prosečan rezultat svih feedback grupa (FB). Tačkice prikazuju rezultat Procene liderskih kompetencija iz 2011 (ako postoji). Ovo važi za sve grafike koji slede.

Inovacija: napredno razmišljanje



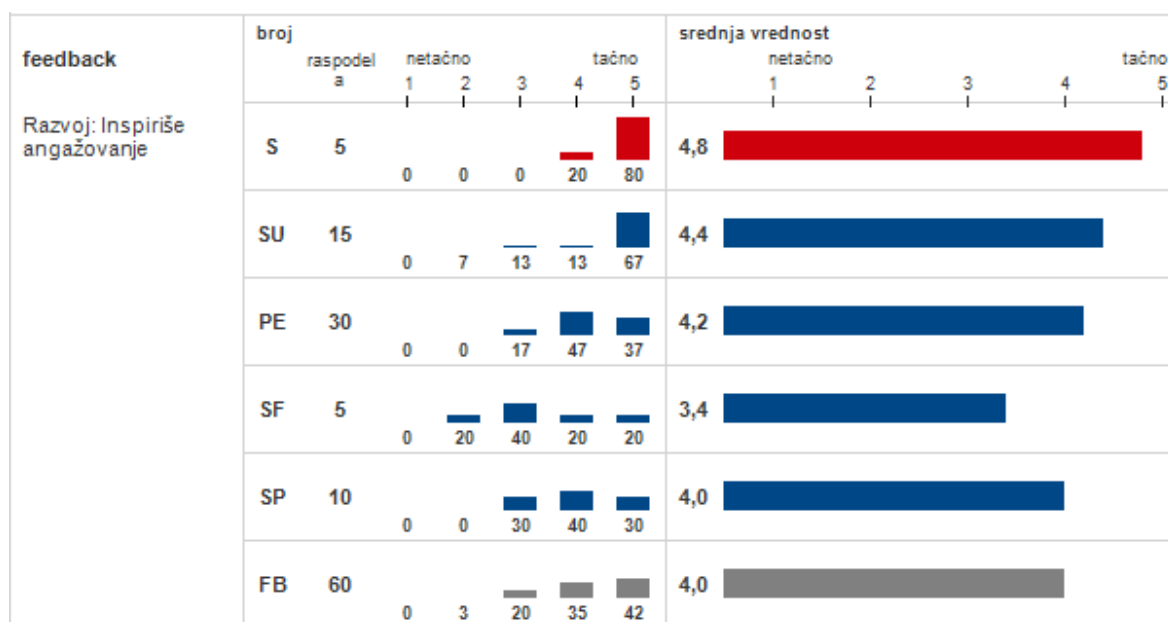
Sl. 8.

Razvoj: proživljavanje i promovisanje kulturnih razlika



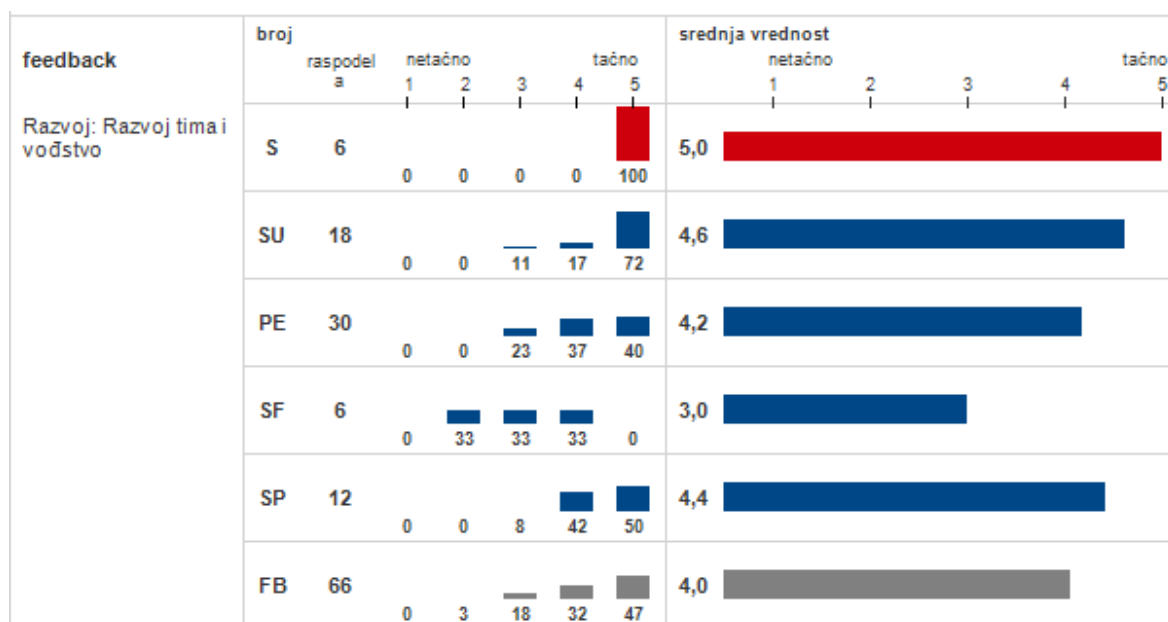
Sl. 9.

Razvoj: inspiriše angažovanje



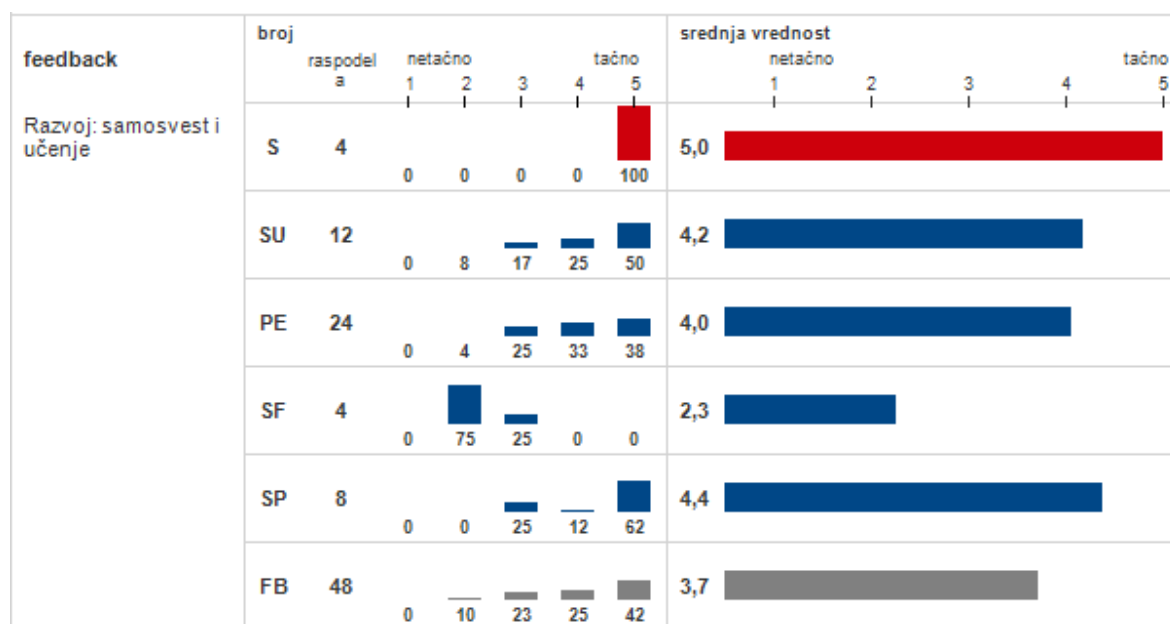
Sl. 10.

Razvoj: razvoj tima i vođstvo



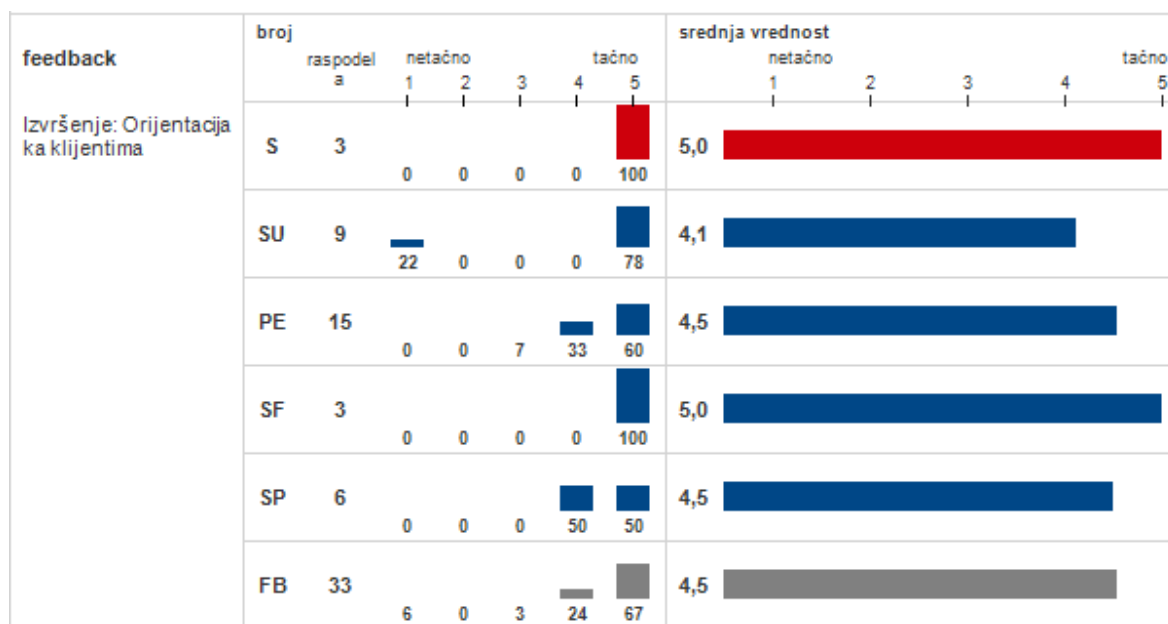
Sl. 11.

Razvoj: samosvest i učenje



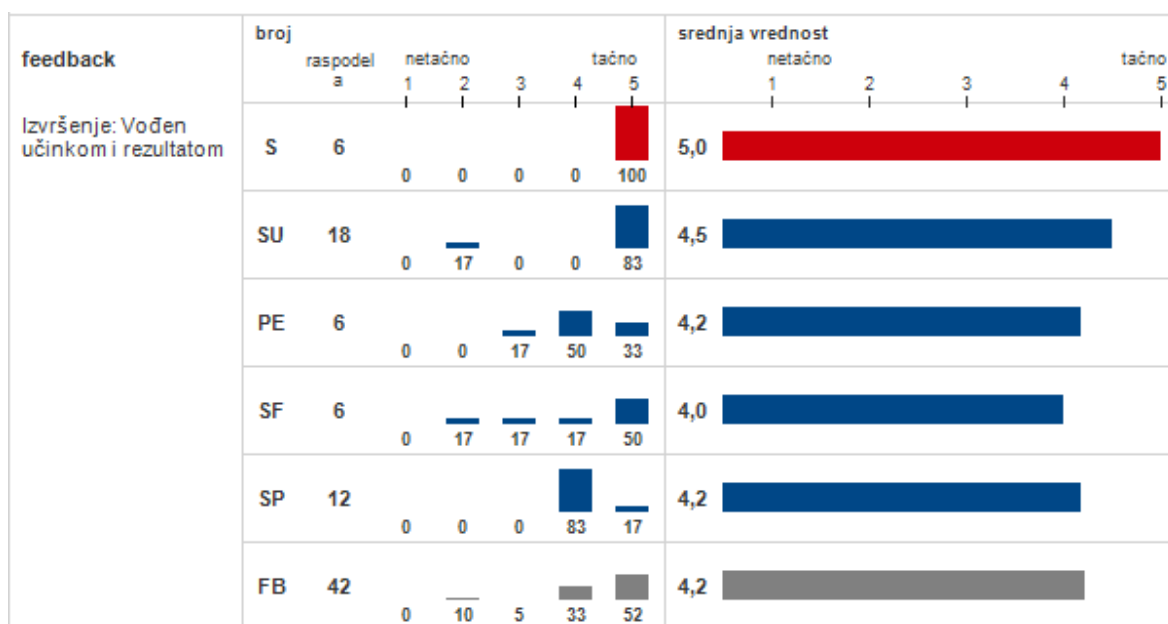
Sl. 12.

Izvršenje: orijentacija ka klijentima



Sl. 13.

Izvršenje: vođen učinkom i rezultatom



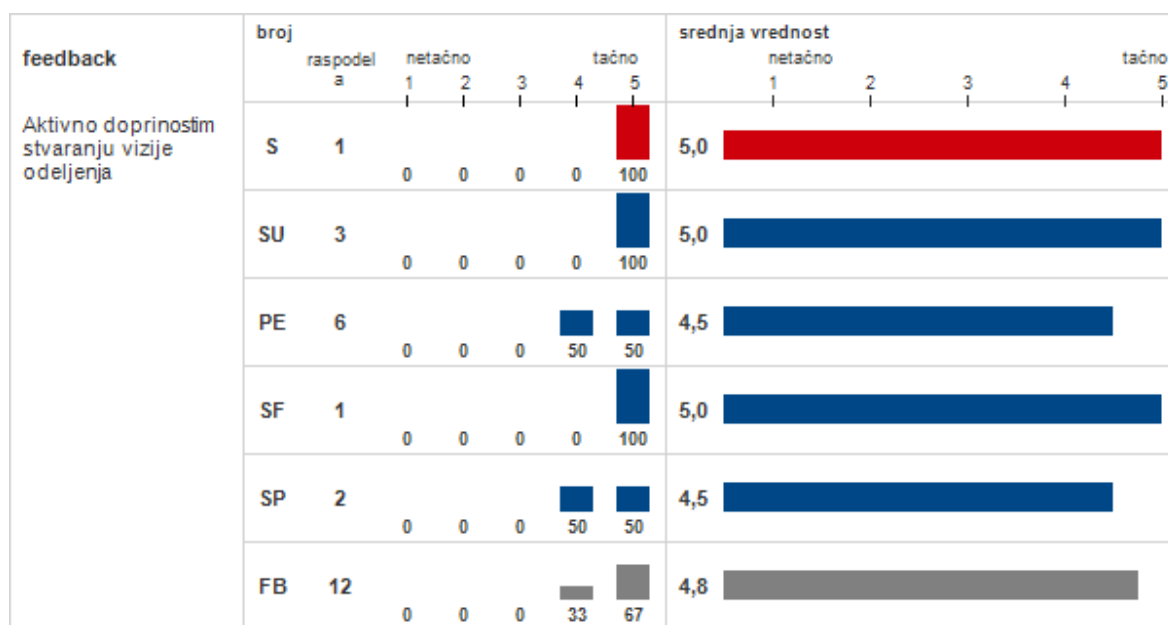
Sl. 14.

Rezultati po oblastima u upitniku:

Inovacija – Vizionarsko upravljanje

Ovo poglavlje prikazuje rezultate polja Inovacija – vizionarsko upravljanje. Sledeći grafici (sl. 15 – 17.) prikazuju jednu od oblasti upitnika. Crvena linija prikazuje viđenje samog sebe, plava linija viđenje drugih. Ako neka od linija nedostaje, to pitanje ili nije postavljeno datoj grupi ljudi koja ocenjuje, ili ne postoji odgovor na to pitanje.

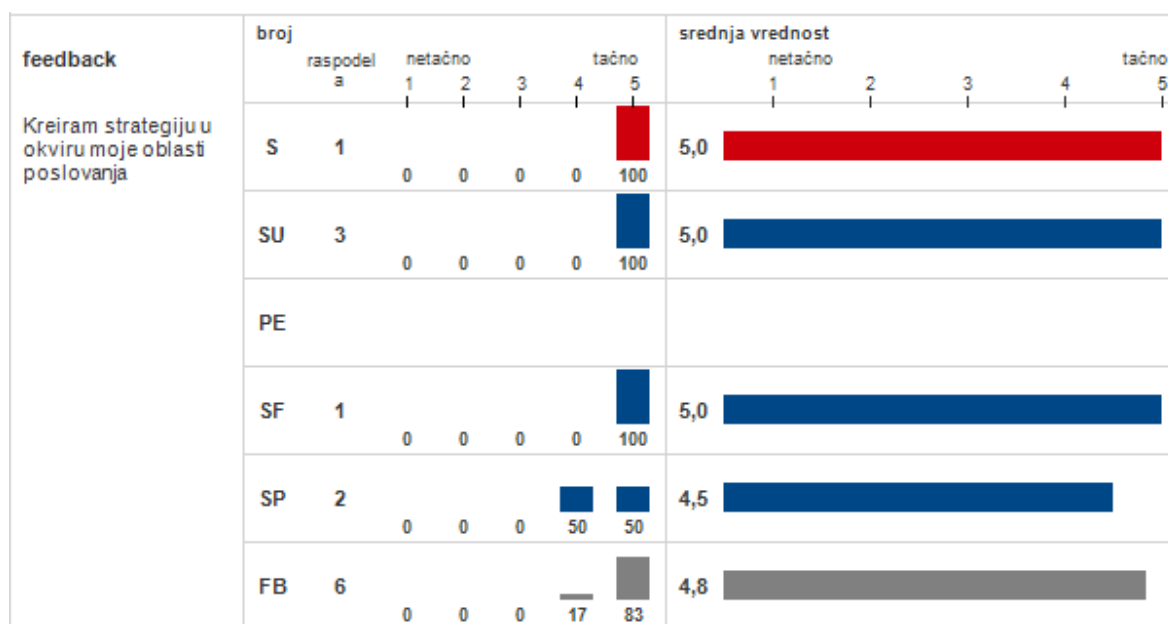
Inovacija: vizionarsko upravljanje



Sl. 15.

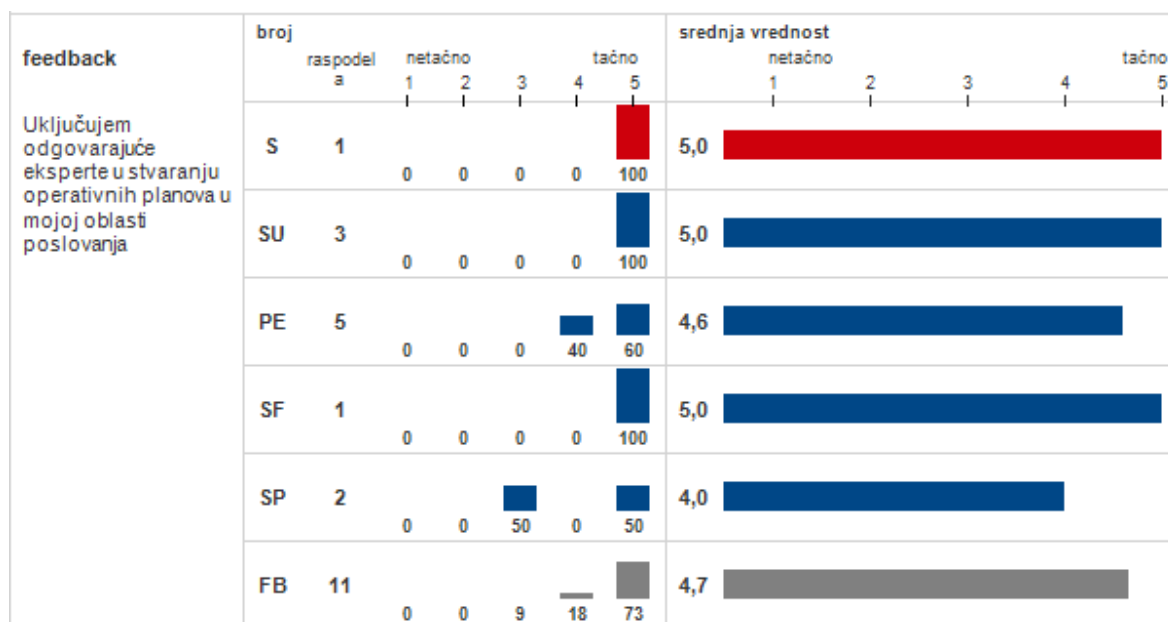
Napomena: grafik sa leve strane prikazuje broj validnih odgovora i distribuciju procenata odgovora. Grafik sa desne strane prikazuje prosečnu ocenu svake od feedback grupa. Siva linija prikazuje prosečan rezultat svih feedback grupa (FB). Tačkice prikazuju rezultat Procene liderskih kompetencija iz 2011 (ako postoji). Ovo važi za sve grafike koji slede.

Vizionarsko upravljanje



Sl. 16.

Vizionarsko upravljanje

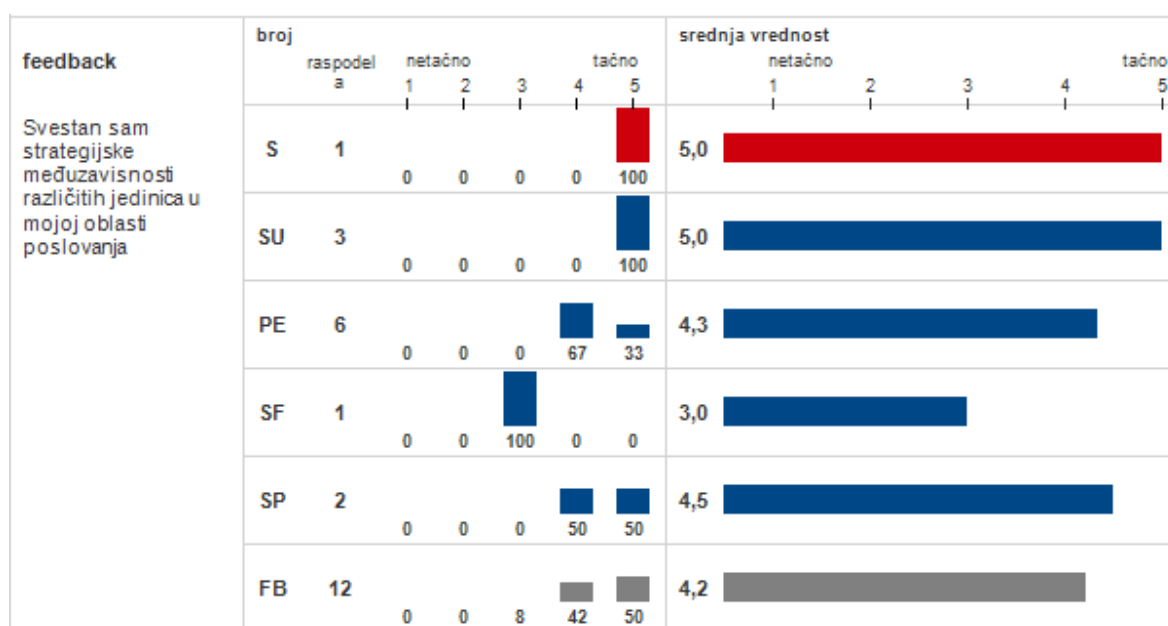


Sl. 17.

Napredno razmišljanje

Ovo poglavlje prikazuje rezultate polja Inovacija – napredno razmišljanje. Sledeći grafici (sl. 18 - 22.) prikazuju jednu od oblasti upitnika. Crvena linija prikazuje viđenje samog sebe, plava linija viđenje drugih. Ako neka od linija nedostaje, to pitanje ili nije postavljeno datoj grupi ljudi koja ocenjuje, ili ne postoji odgovor na to pitanje.

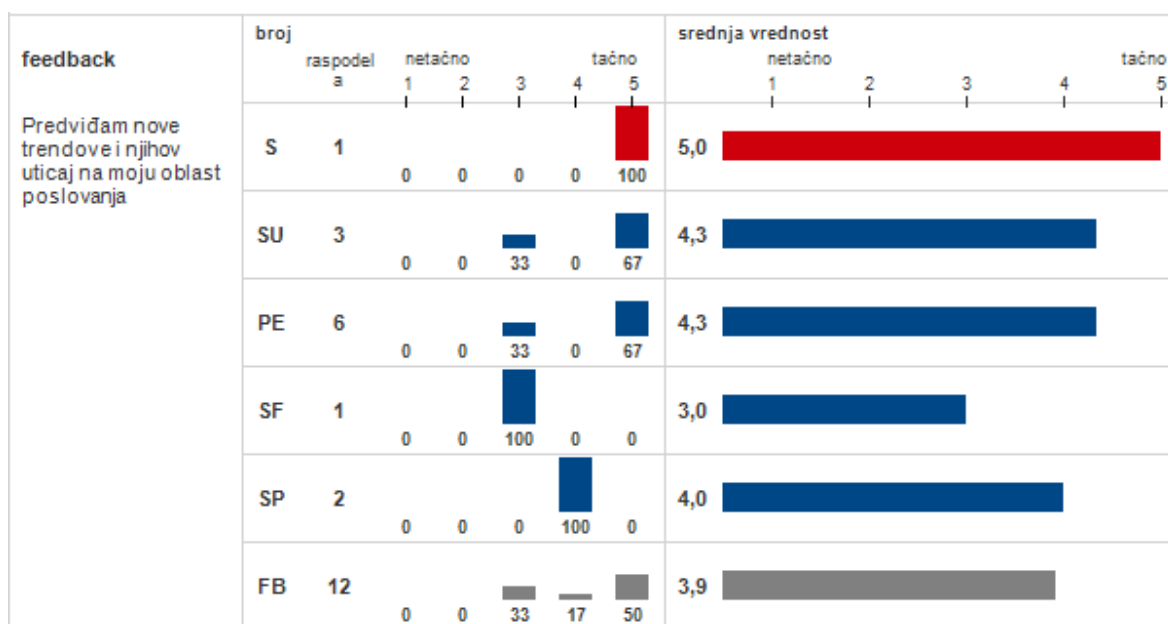
Inovacija: napredno razmišljanje



Sl. 18.

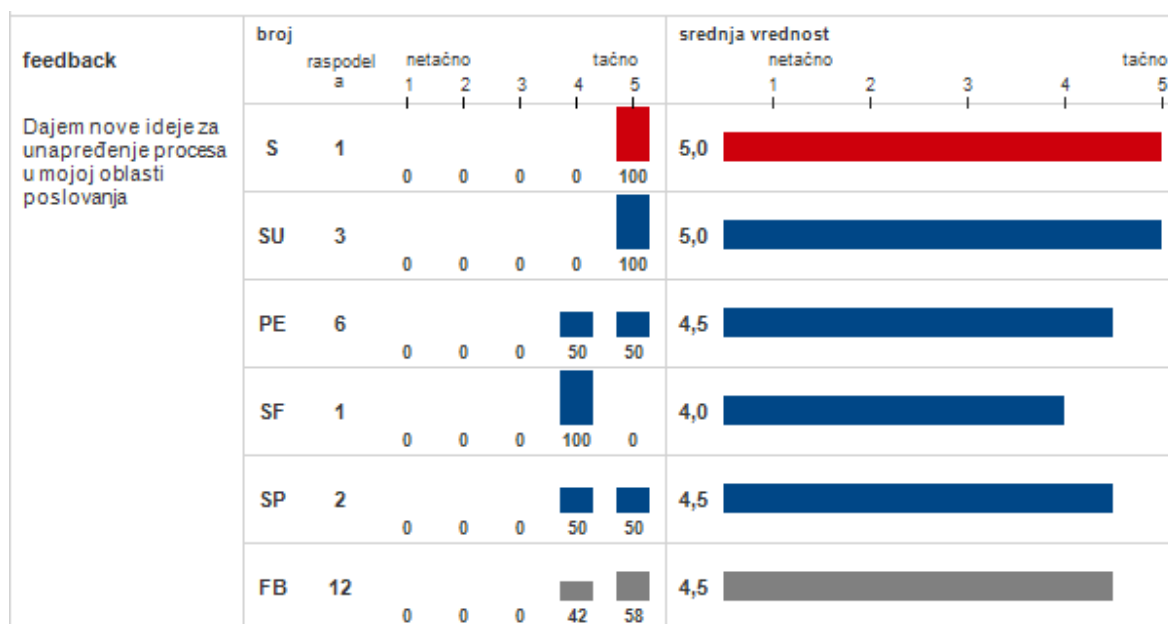
Napomena: grafik sa leve strane prikazuje broj validnih odgovora i distribuciju procenata odgovora. Grafik sa desne strane prikazuje prosečnu ocenu svake od feedback grupa. Siva linija prikazuje prosečan rezultat svih feedback grupa (FB). Tačkice prikazuju rezultat Procene liderskih kompetencija iz 2011 (ako postoji). Ovo važi za sve grafike koji slede.

Napredno razmišljanje



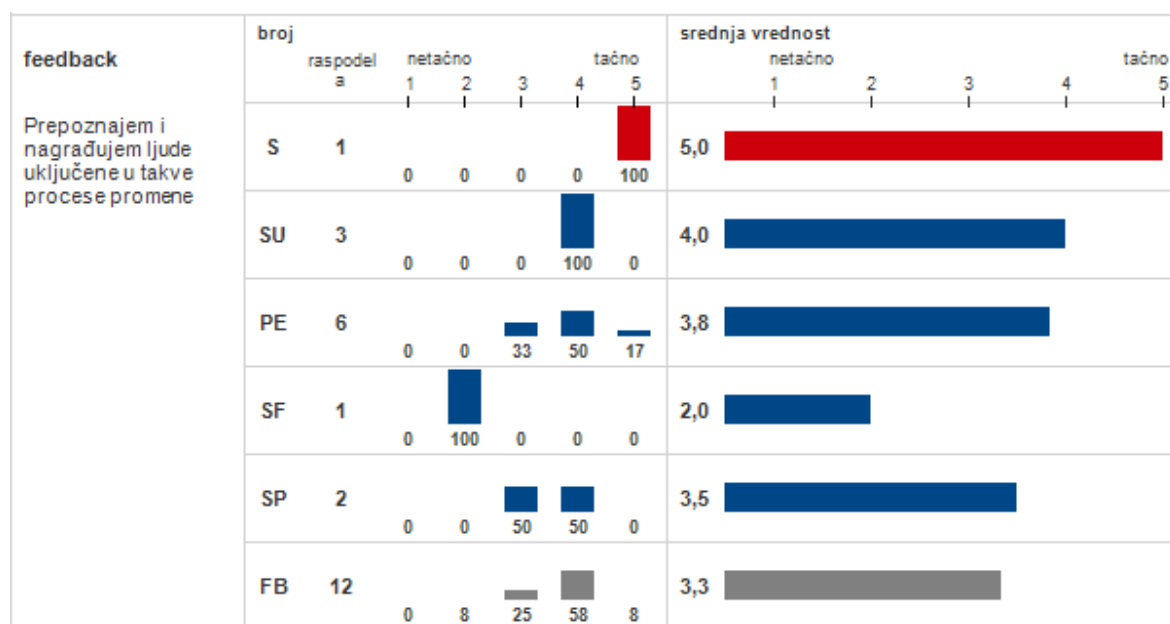
Sl. 19.

Napredno razmišljanje



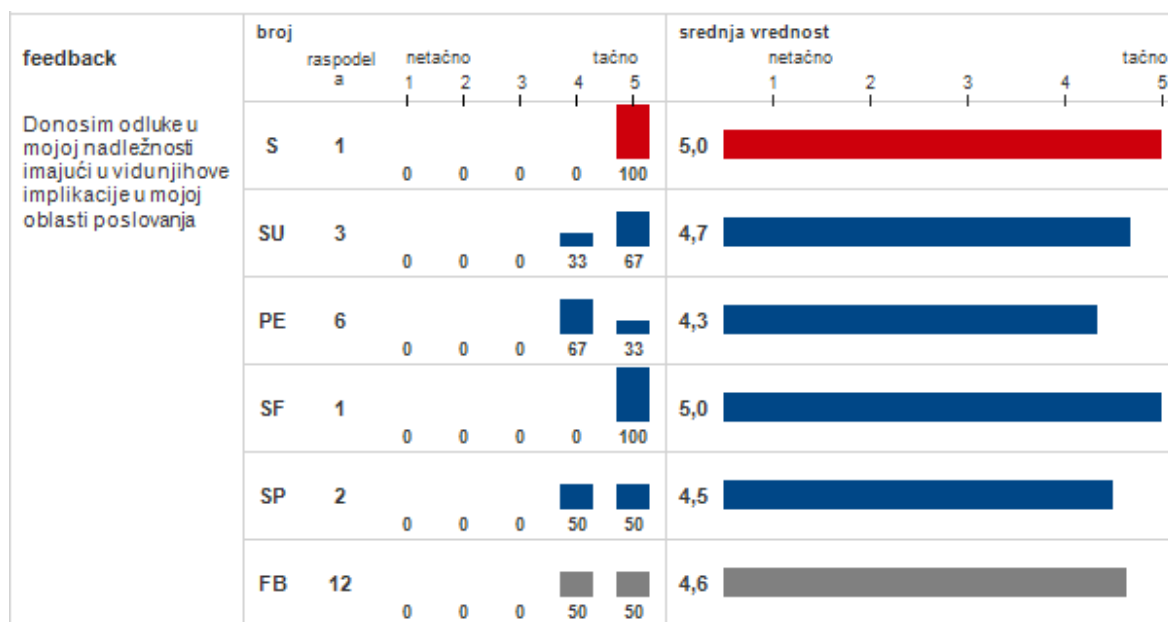
Sl. 20.

Napredno razmišljanje



Sl. 21.

Napredno razmišljanje



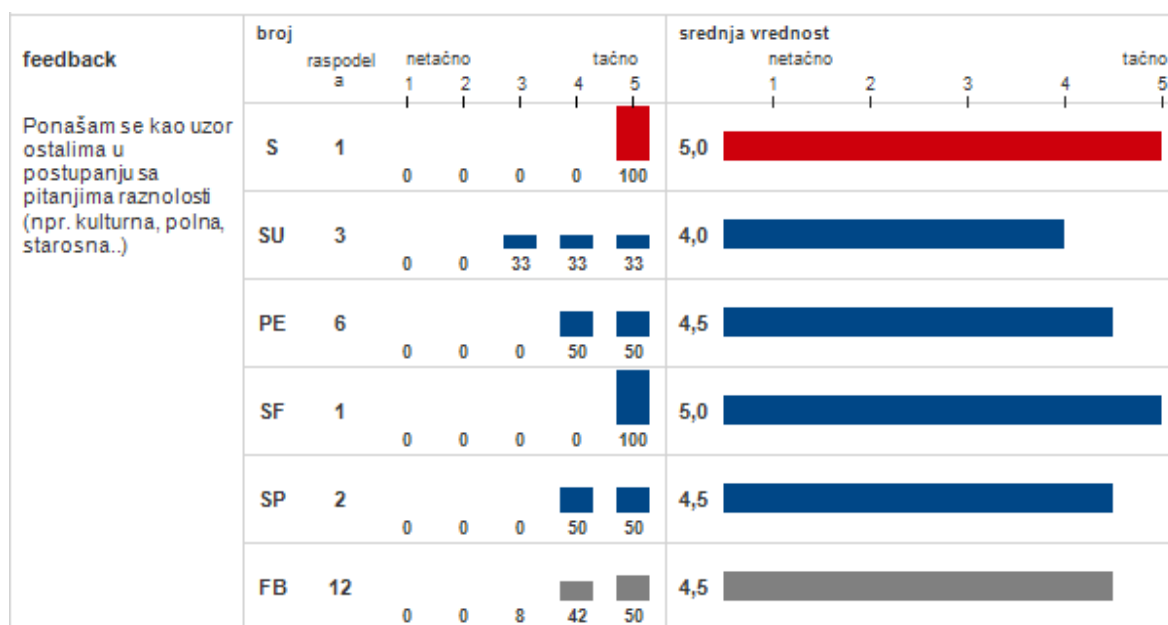
Sl. 22.

Razvoj

Život u kulturnoj različitosti i promovisanje kulturne različitost

Ovo poglavlje prikazuje rezultate polja Razvoj –život u kulturnoj različitosti i promovisanje kulturne različitost. Sledeći grafici (sl. 23 - 26.) prikazuju jednu od oblasti upitnika. Crvena linija prikazuje viđenje samog sebe, plava linija viđenje drugih. Ako neka od linija nedostaje, to pitanje ili nije postavljeno datoj grupi ljudi koja ocenjuje, ili ne postoji odgovor na to pitanje.

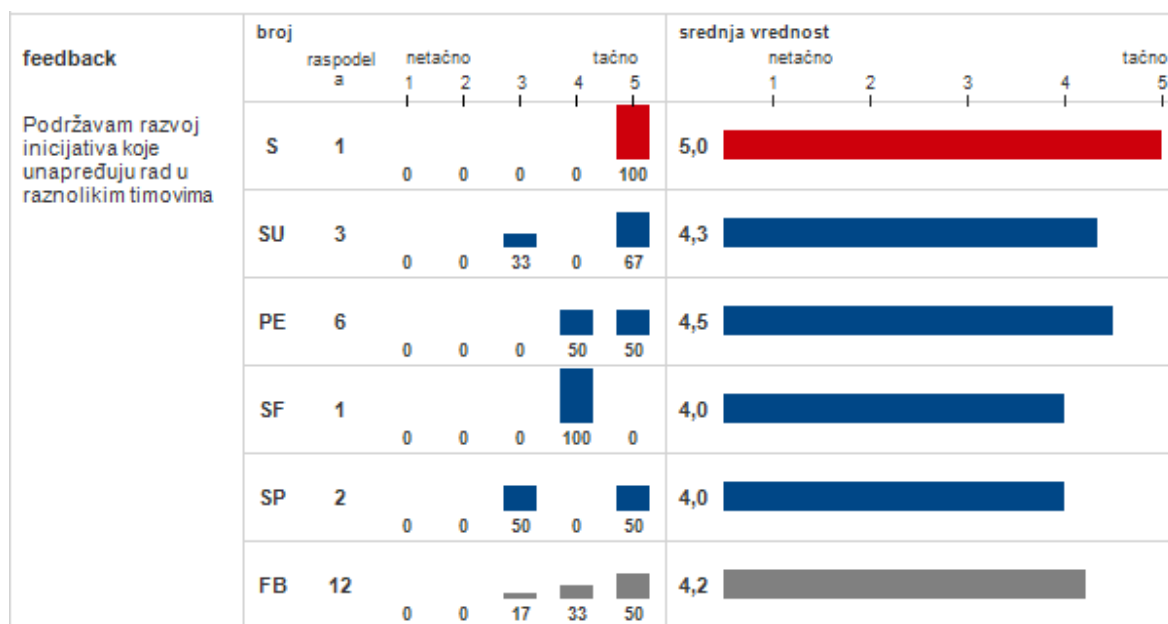
Razvoj: proživljavanje i promovisanje kulturnih razlika



Sl. 23.

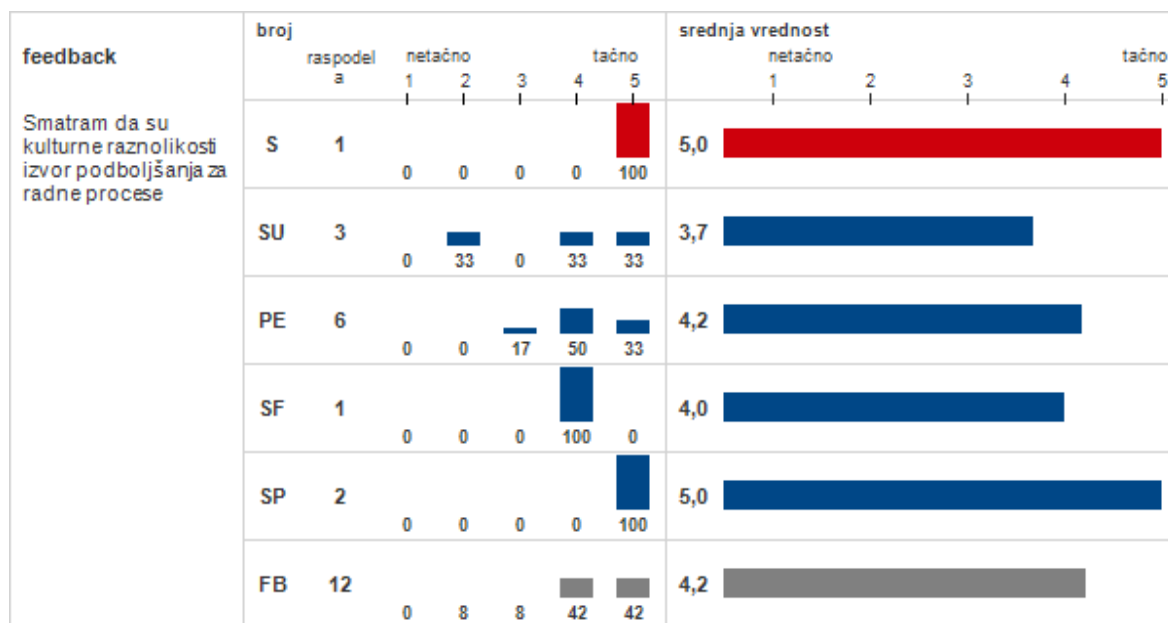
Napomena: grafik sa leve strane prikazuje broj validnih odgovora i distribuciju procenata odgovora. Grafik sa desne strane prikazuje prosečnu ocenu svake od feedback grupa. Siva linija prikazuje prosečan rezultat svih feedback grupa (FB). Tačkice prikazuju rezultat Procene liderskih kompetencija iz 2011 (ako postoji). Ovo važi za sve grafike koji slede.

Proživljavanje i promovisanje kulturnih razlika



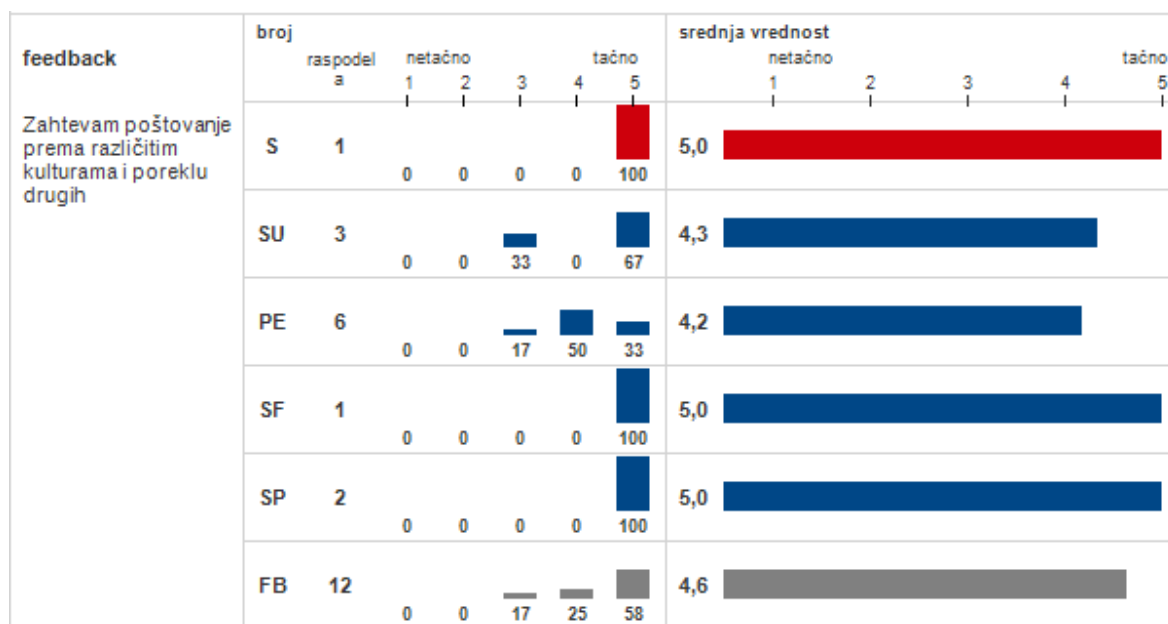
Sl. 24.

Proživljavanje i promovisanje kulturnih razlika



Sl. 25.

Proživljavanje i promovisanje kulturnih razlika

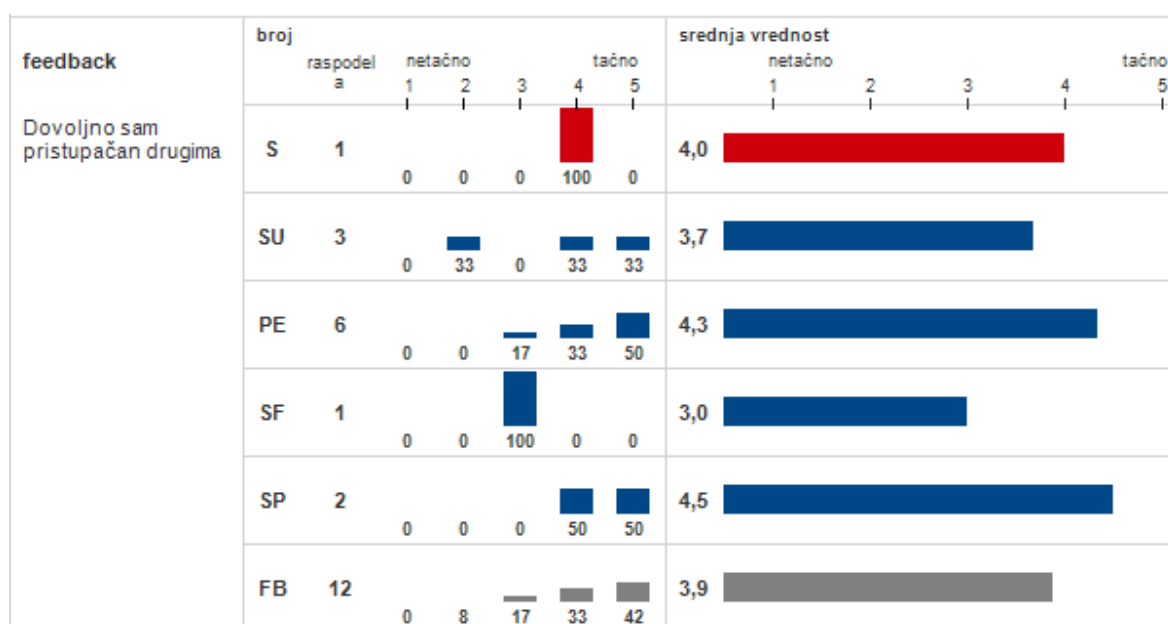


Sl. 26.

Podstiče angažovanost

Ovo poglavlje prikazuje rezultate polja Razvoj – podstiče angažovanost. Sledeći grafici (sl. 27 - 31.) prikazuju jednu od oblasti upitnika. Crvena linija prikazuje viđenje samog sebe, plava linija viđenje drugih. Ako neka od linija nedostaje, to pitanje ili nije postavljeno datoj grupi ljudi koja ocenjuje, ili ne postoji odgovor na to pitanje.

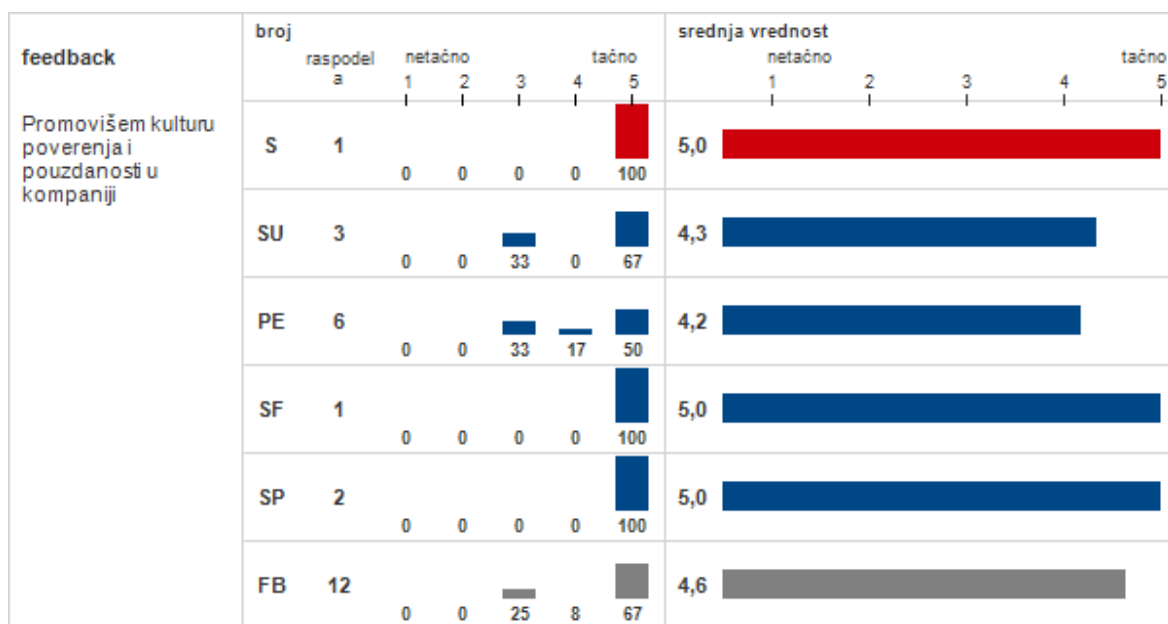
Razvoj: inspiriše angažovanost



Sl. 27.

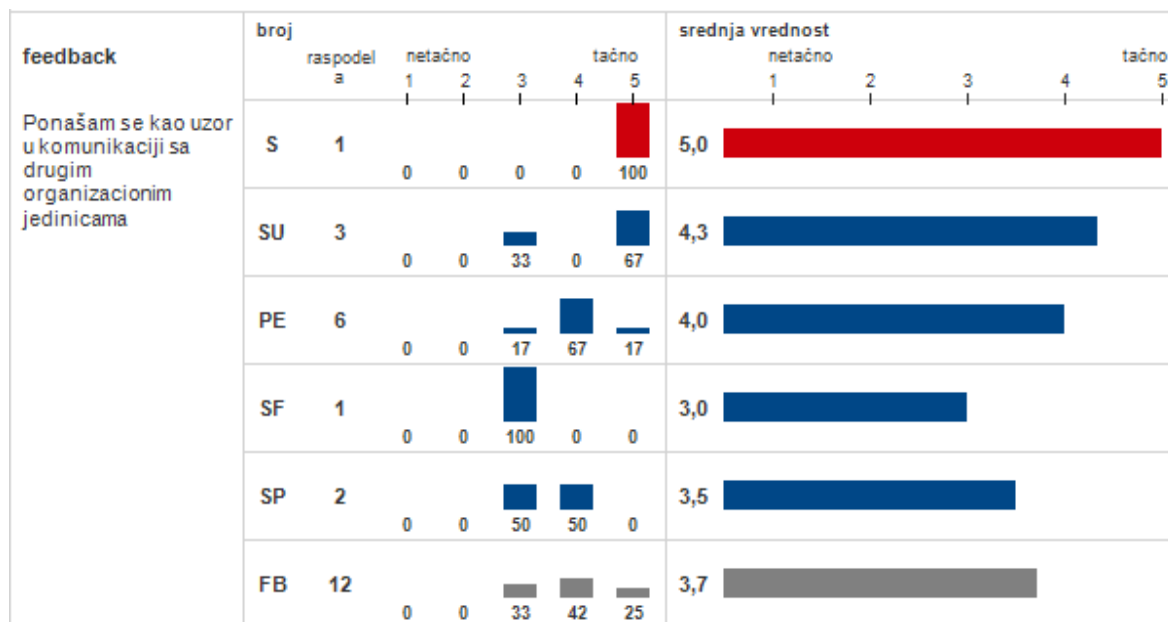
Napomena: grafik sa leve strane prikazuje broj validnih odgovora i distribuciju procenata odgovora. Grafik sa desne strane prikazuje prosečnu ocenu svake od feedback grupa. Siva linija prikazuje prosečan rezultat svih feedback grupa (FB). Tačkice prikazuju rezultat Procene liderskih kompetencija iz 2011 (ako postoji). Ovo važi za sve grafike koji slede.

Inspiriše angažovanost



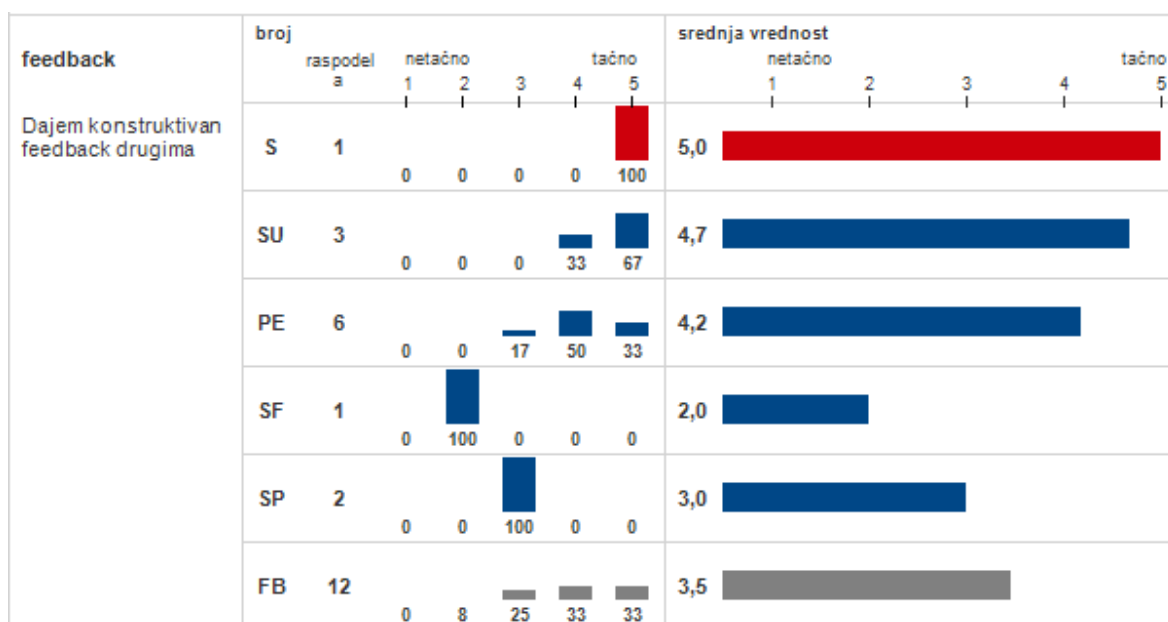
Sl. 28.

Inspiriše angažovanost



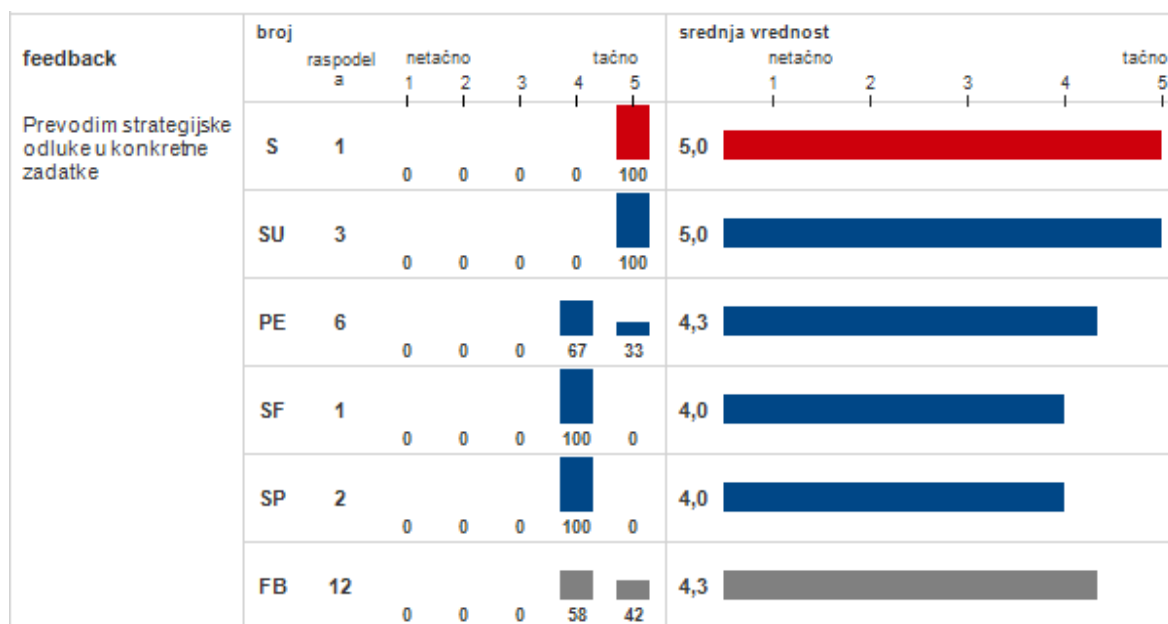
Sl. 29.

Inspiriše angažovanost



Sl. 30.

Inspiriše angažovanost

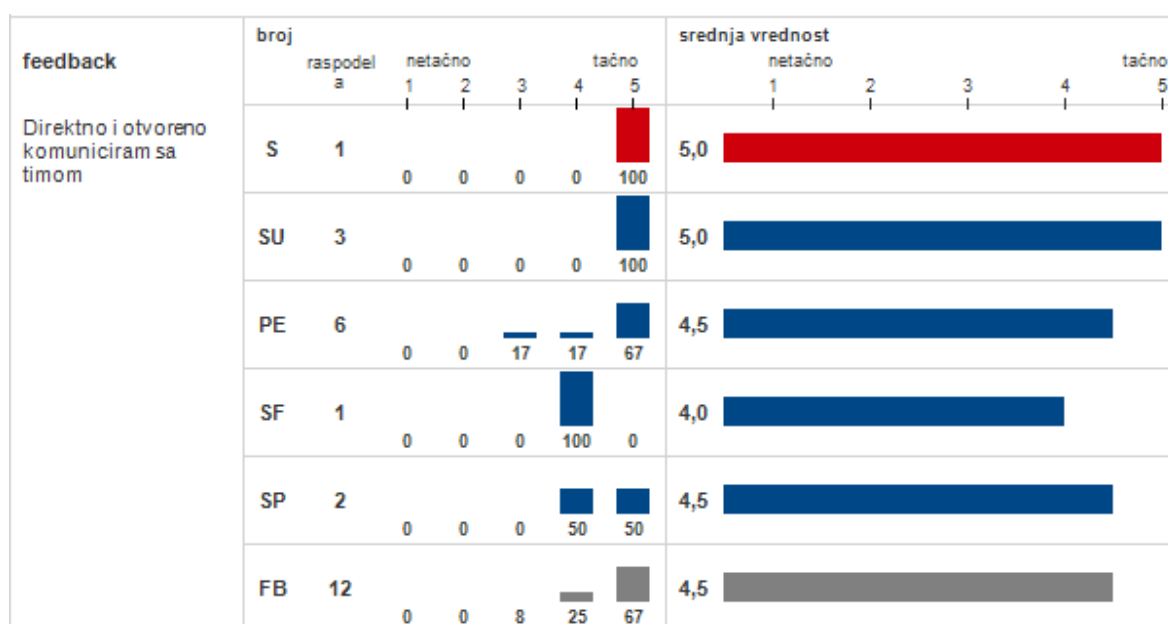


Sl. 31.

Razvoj tima i vođstvo

Ovo poglavlje prikazuje rezultate polja Razvoj –razvoj tima i vođstvo. Sledeći grafici (sl. 32 – 37.) prikazuju jednu od oblasti upitnika. Crvena linija prikazuje viđenje samog sebe, plava linija viđenje drugih. Ako neka od linija nedostaje, to pitanje ili nije postavljeno datoj grupi ljudi koja ocenjuje, ili ne postoji odgovor na to pitanje.

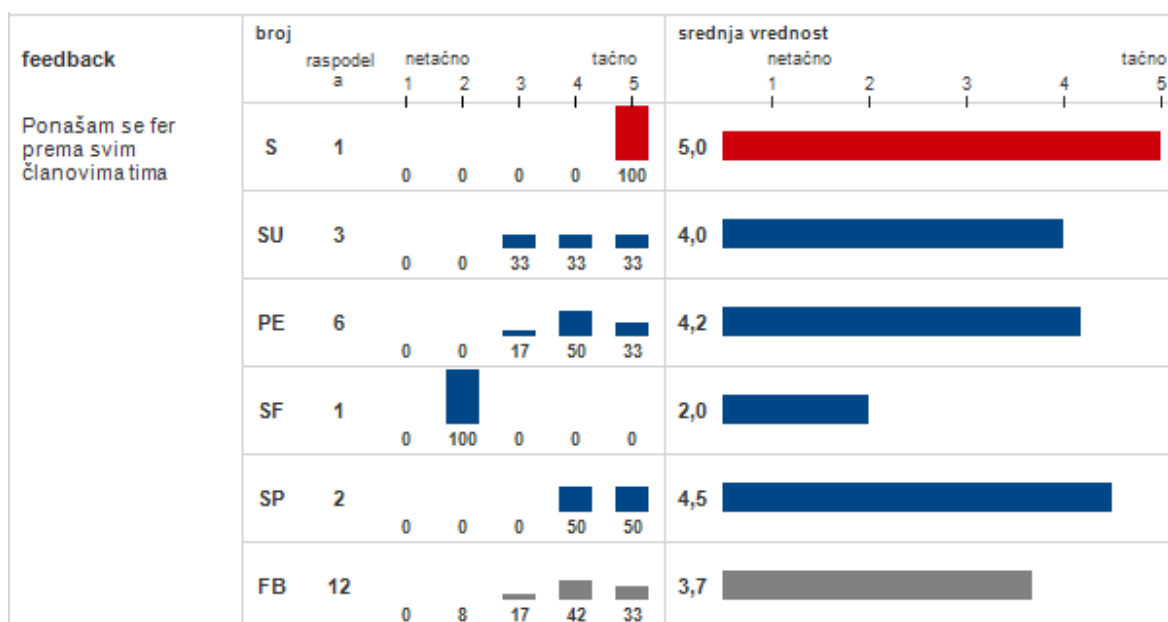
Razvoj: razvoj tima i vođstvo



Sl. 32.

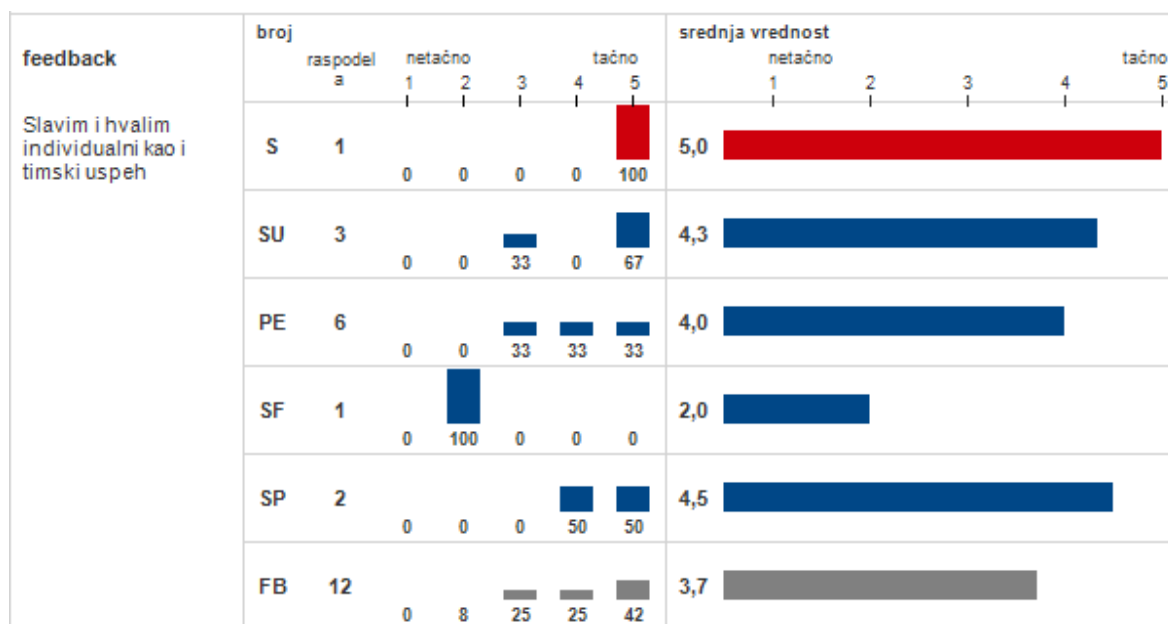
Napomena: grafik sa leve strane prikazuje broj validnih odgovora i distribuciju procenata odgovora. Grafik sa desne strane prikazuje prosečnu ocenu svake od feedback grupa. Siva linija prikazuje prosečan rezultat svih feedback grupa (FB). Tačkice prikazuju rezultat Procene liderskih kompetencija iz 2011 (ako postoji). Ovo važi za sve grafike koji slede.

Razvoj tima i vođstvo



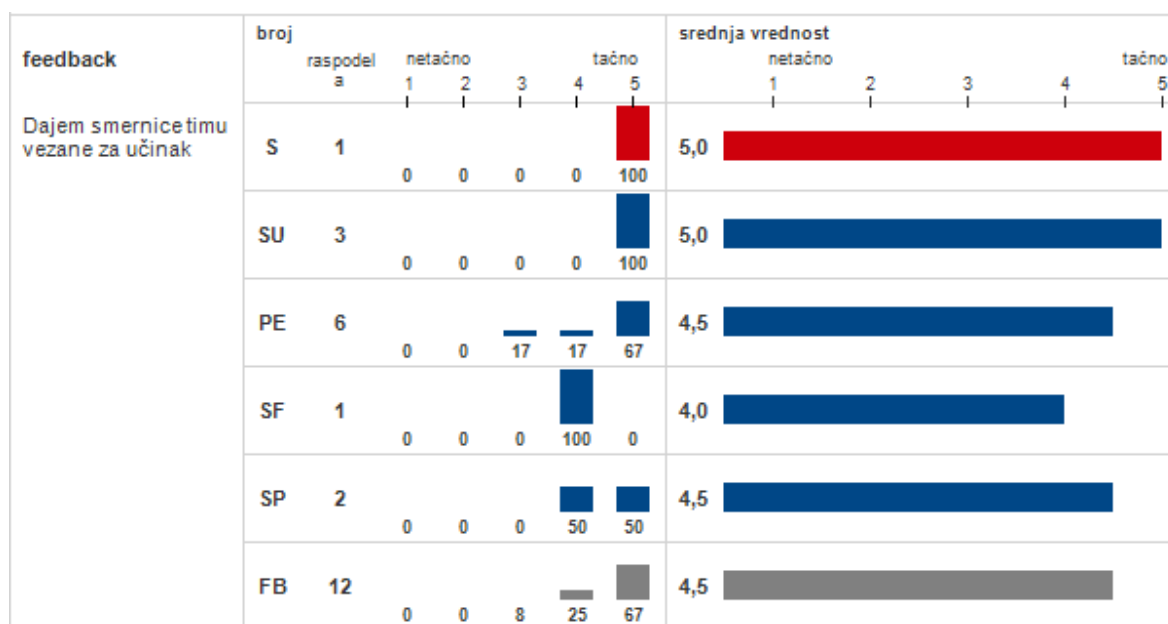
Sl. 33.

Razvoj tima i vođstvo



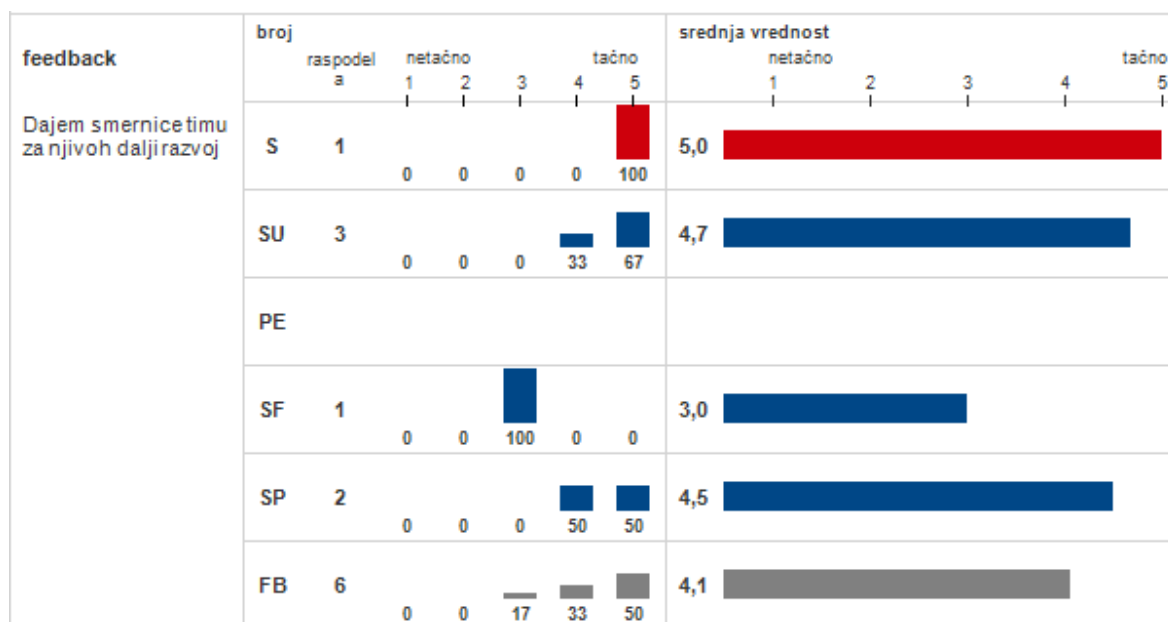
Sl. 34.

Razvoj tima i vođstvo



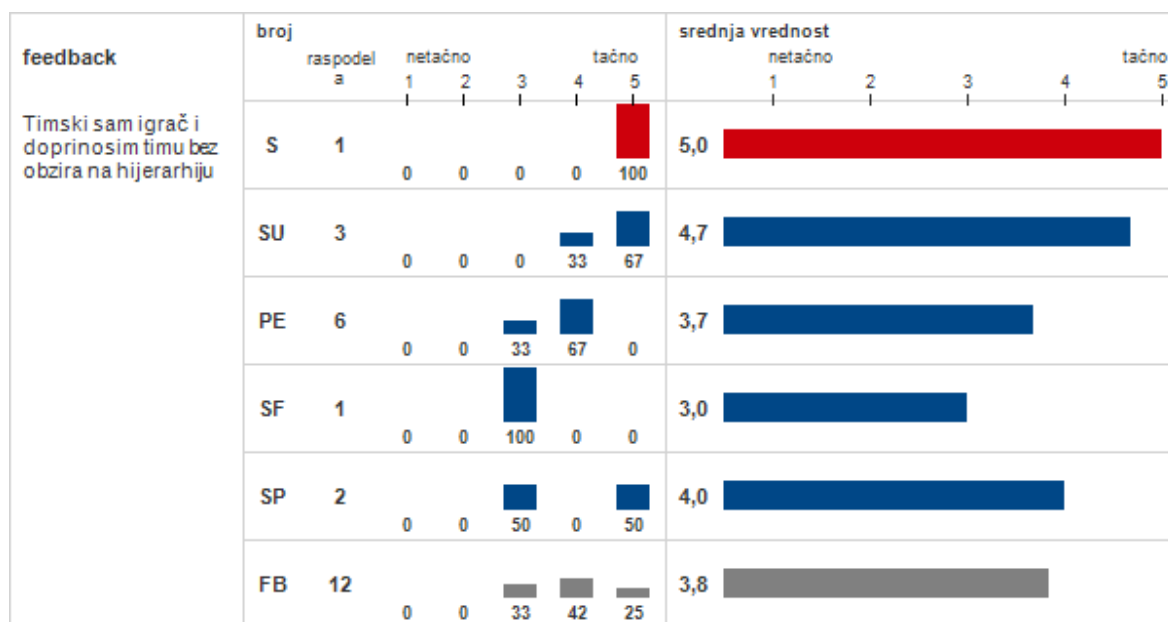
Sl. 35.

Razvoj tima i vođstvo



Sl. 36.

Razvoj tima i vođstvo

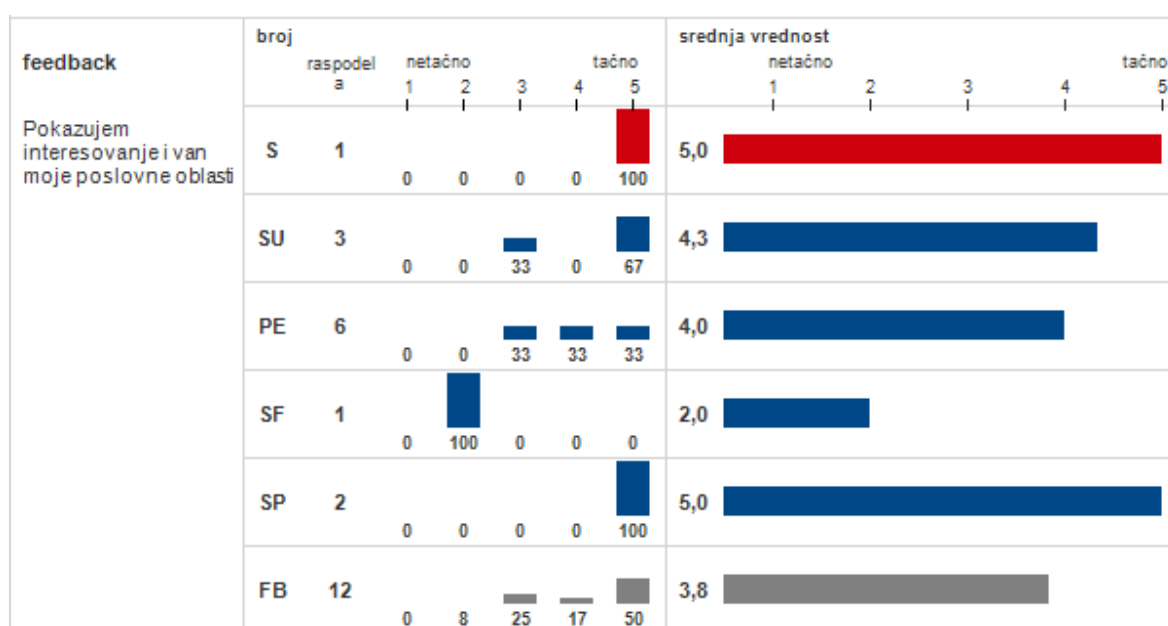


Sl. 37.

Samosvest i učenje

Ovo poglavlje prikazuje rezultate polja Razvoj –samosvest i učenje. Sledeći grafici (sl. 38 – 41.) prikazuju jednu od oblasti upitnika. Crvena linija prikazuje viđenje samog sebe, plava linija viđenje drugih. Ako neka od linija nedostaje, to pitanje ili nije postavljeno datoj grupi ljudi koja ocenjuje, ili ne postoji odgovor na to pitanje.

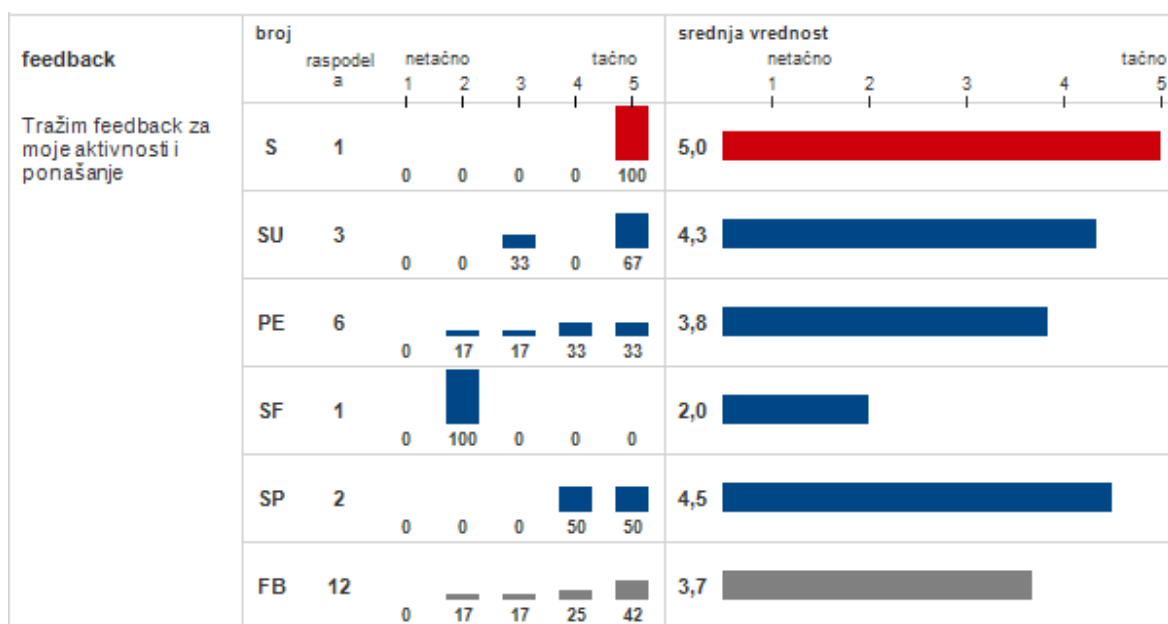
Razvoj: samosvest i učenje



Sl. 38.

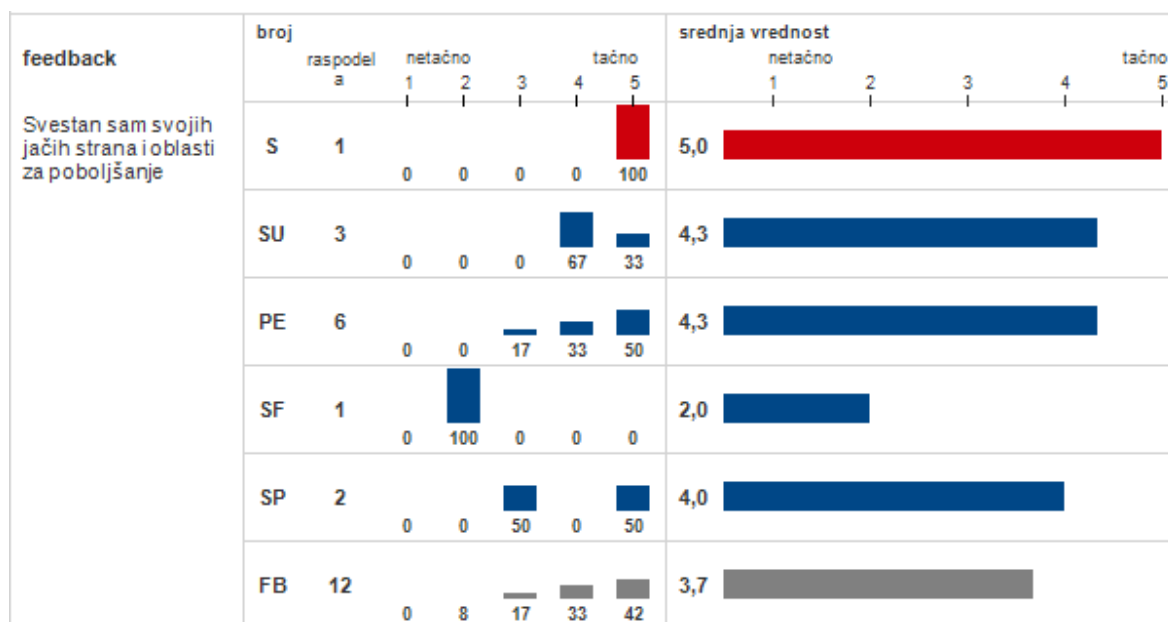
Napomena: grafik sa leve strane prikazuje broj validnih odgovora i distribuciju procenata odgovora. Grafik sa desne strane prikazuje prosečnu ocenu svake od feedback grupa. Siva linija prikazuje prosečan rezultat svih feedback grupa (FB). Tačkice prikazuju rezultat Procene liderskih kompetencija iz 2011 (ako postoji). Ovo važi za sve grafike koji slede.

Samosvest i učenje



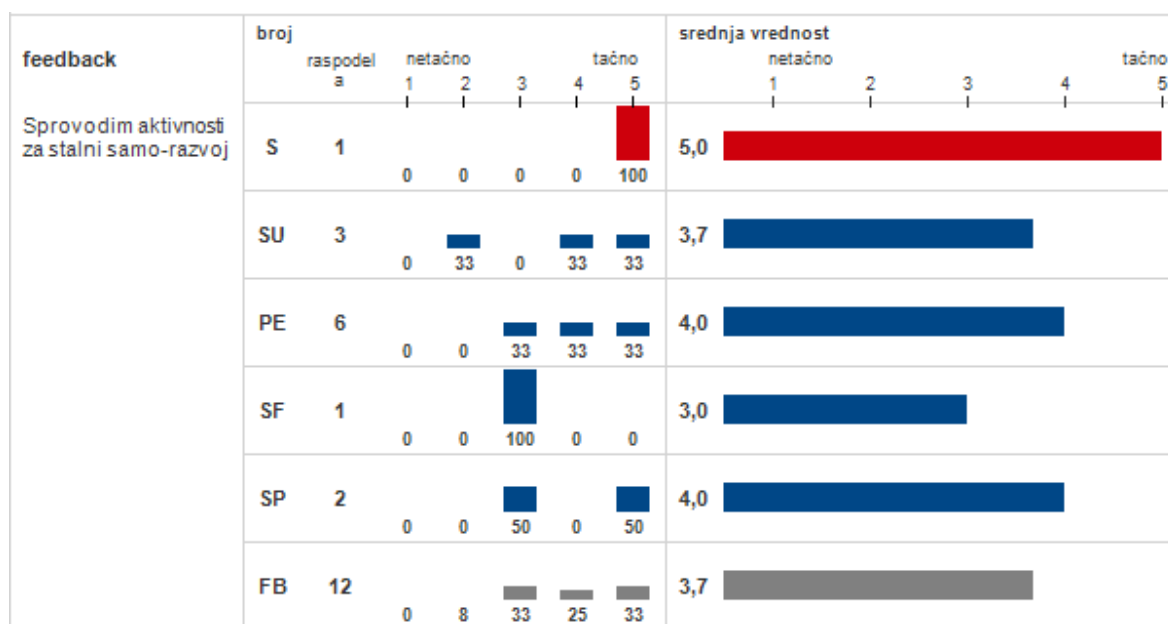
Sl. 39.

Samosvest i učenje



Sl. 40.

Samosvest i učenje



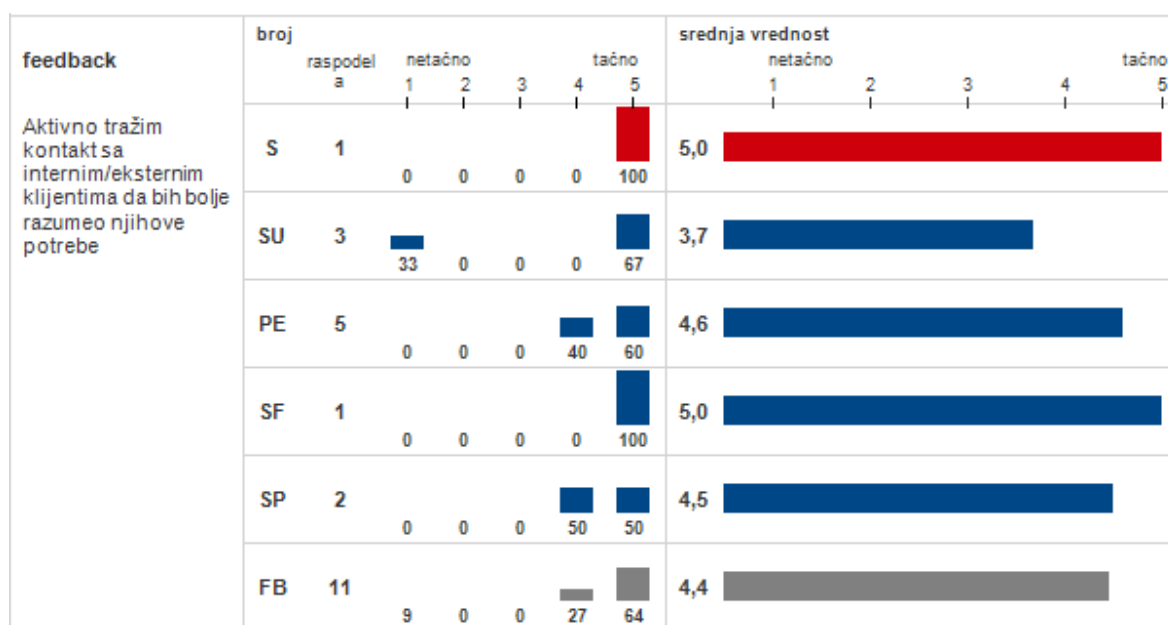
Sl. 41.

Izvršenje

Orijentacija ka klijentima

Ovo poglavlje prikazuje rezultate polja Izvršenje –orijentacija ka klijentima. Sledeći grafici (sl. 42 – 44.) prikazuje jednu od oblasti upitnika. Crvena linija prikazuje viđenje samog sebe, plava linija viđenje drugih. Ako neka od linija nedostaje, to pitanje ili nije postavljeno datoj grupi ljudi koja ocenjuje, ili ne postoji odgovor na to pitanje.

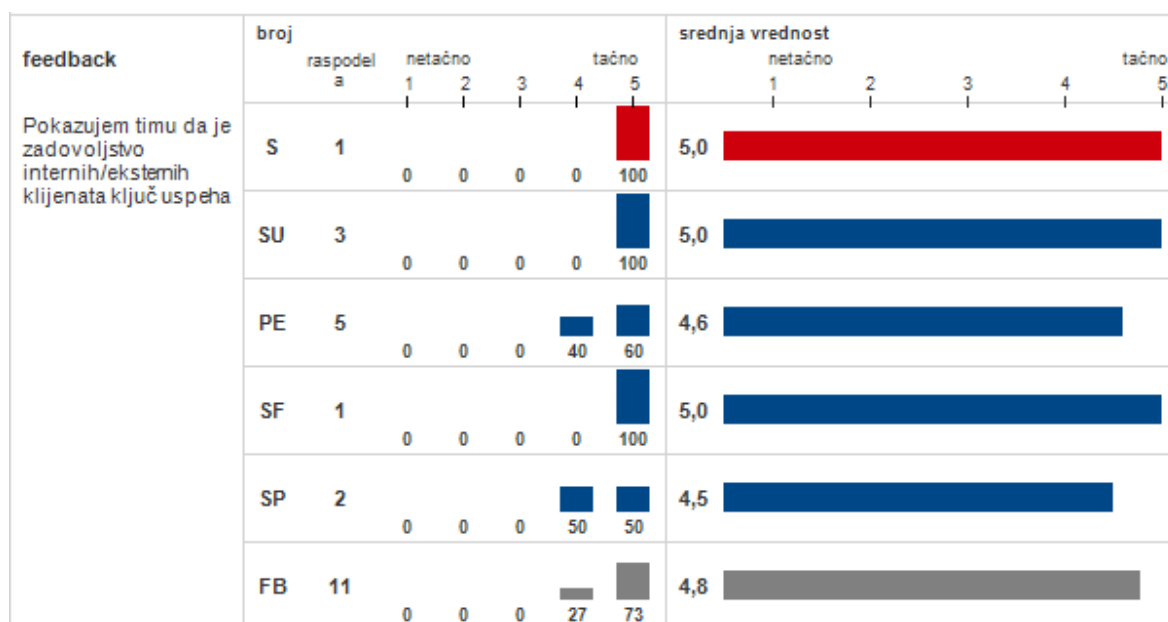
Izvršenje: orijentacija ka klijentima



Sl. 42.

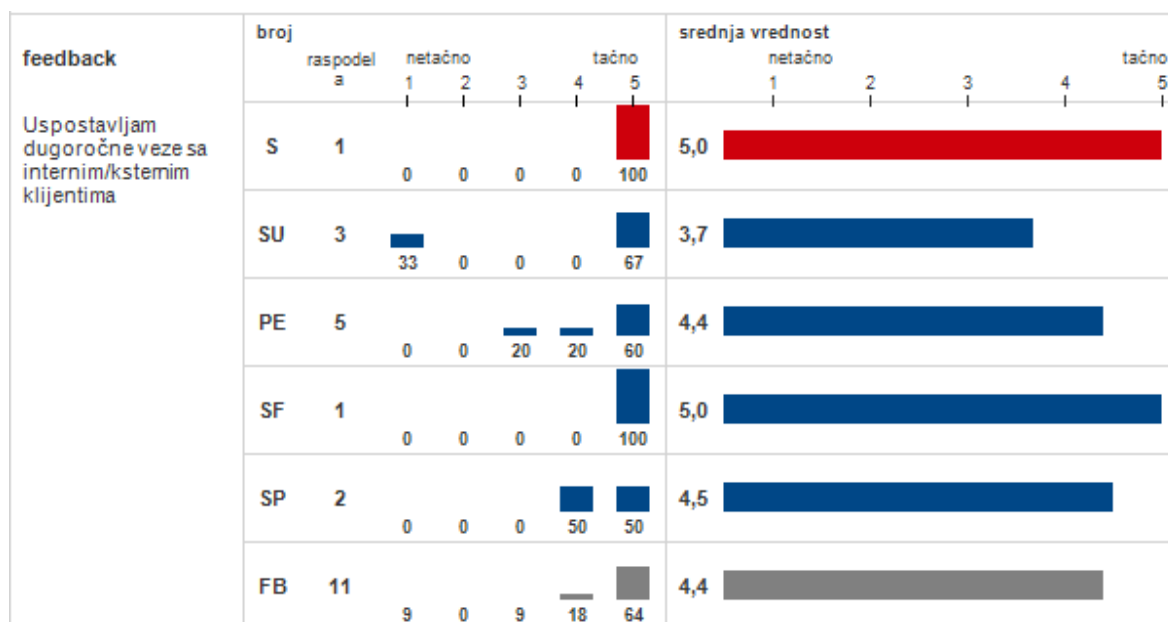
Napomena: grafik sa leve strane prikazuje broj validnih odgovora i distribuciju procenata odgovora. Grafik sa desne strane prikazuje prosečnu ocenu svake od feedback grupa. Siva linija prikazuje prosečan rezultat svih feedback grupa (FB). Tačkice prikazuju rezultat Procene liderskih kompetencija iz 2011 (ako postoji). Ovo važi za sve grafike koji slede.

Orijentacija ka klijentima



Sl. 43.

Orijentacija ka klijentima

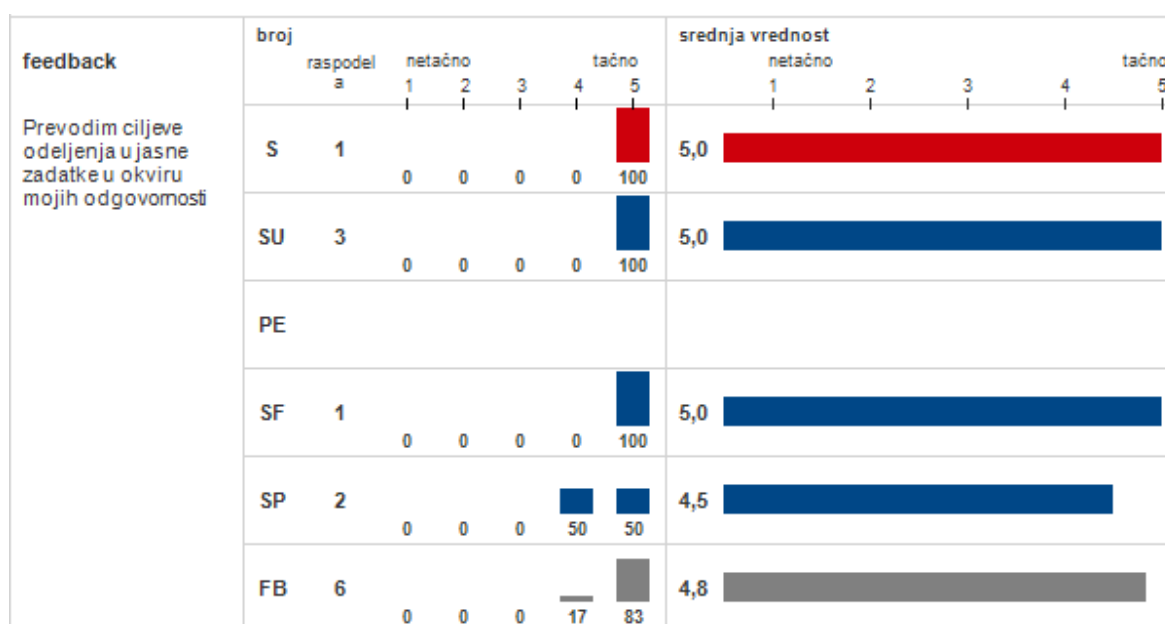


Sl. 44.

Pokreću ga učinak i rezultati

Ovo poglavlje prikazuje rezultate polja Izvršenje –pokreću ga učinak i rezultati. Sledeći grafici (sl. 45 – 50.) prikazuju jednu od oblasti upitnika. Crvena linija prikazuje viđenje samog sebe, plava linija viđenje drugih. Ako neka od linija nedostaje, to pitanje ili nije postavljeno datoj grupi ljudi koja ocenjuje, ili ne postoji odgovor na to pitanje.

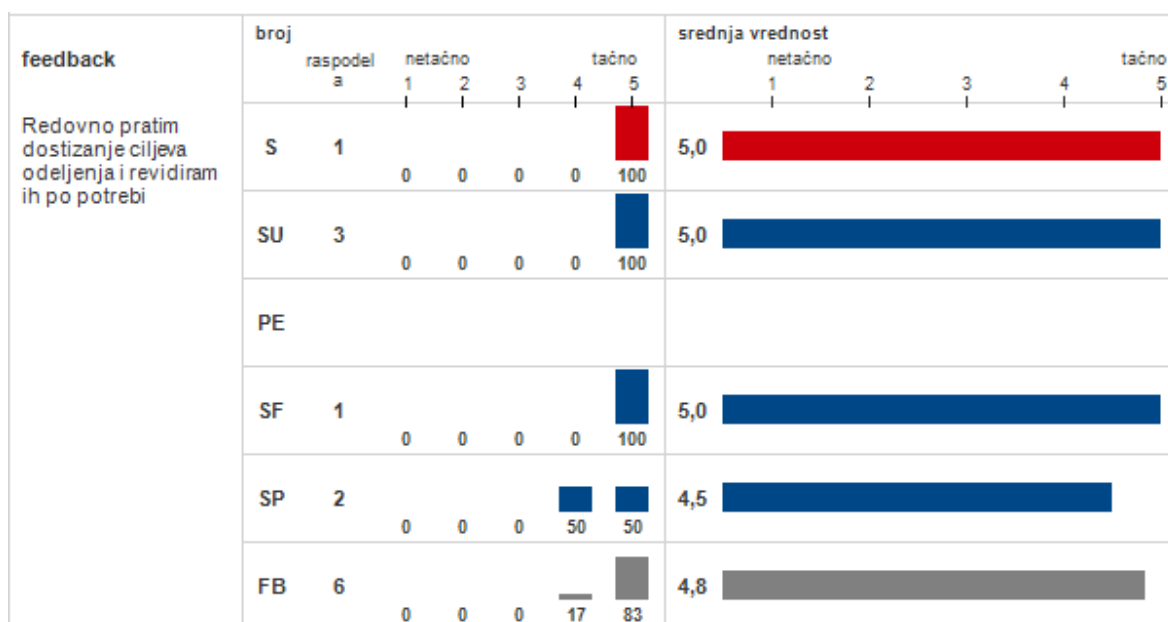
Izvršenje: vođen učinkom i rezultatima



Sl. 45.

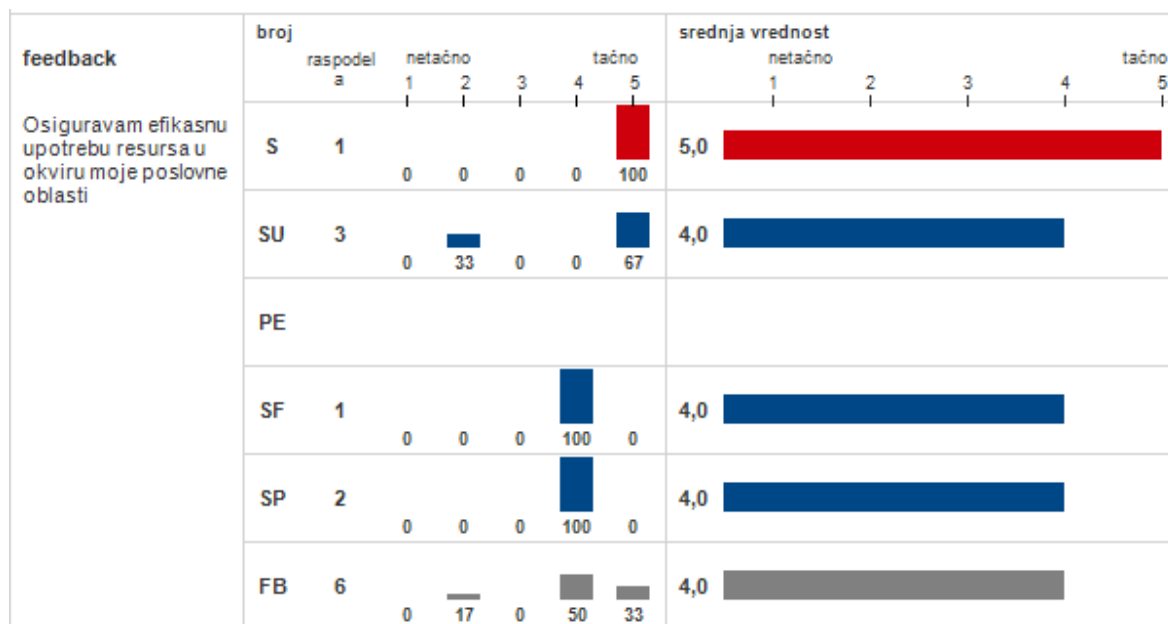
Napomena: grafik sa leve strane prikazuje broj validnih odgovora i distribuciju procenata odgovora. Grafik sa desne strane prikazuje prosečnu ocenu svake od feedback grupa. Siva linija prikazuje prosečan rezultat svih feedback grupa (FB). Tačkice prikazuju rezultat Procene liderskih kompetencija iz 2011 (ako postoji). Ovo važi za sve grafike koji slede.

Vođen učinkom i rezultatima



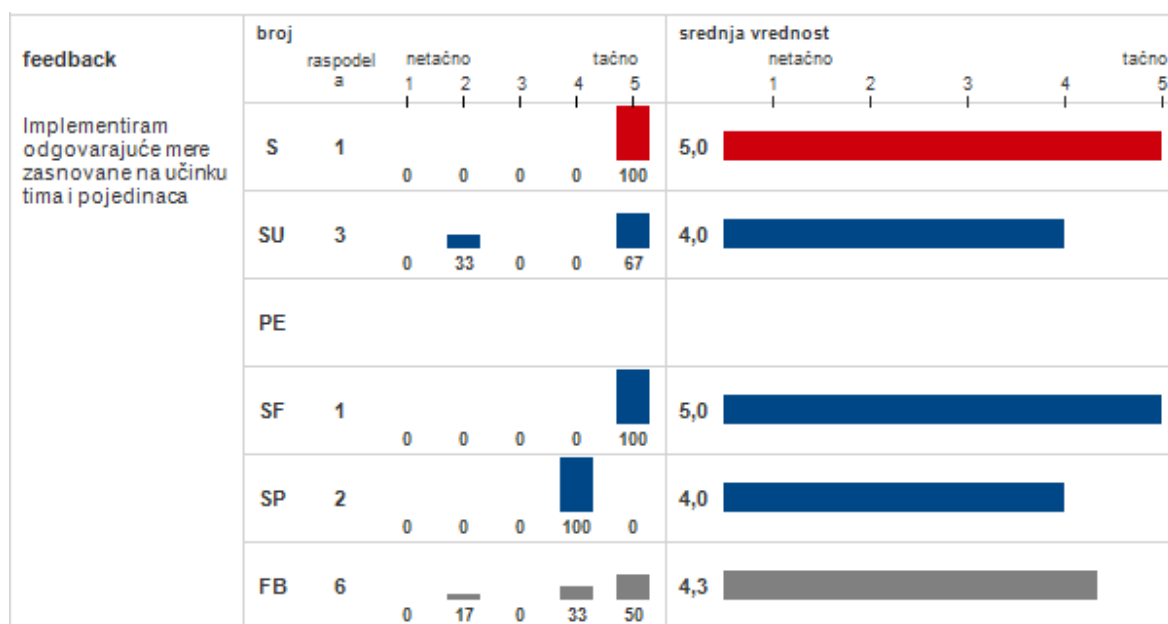
Sl. 46.

Vođen učinkom i rezultatima



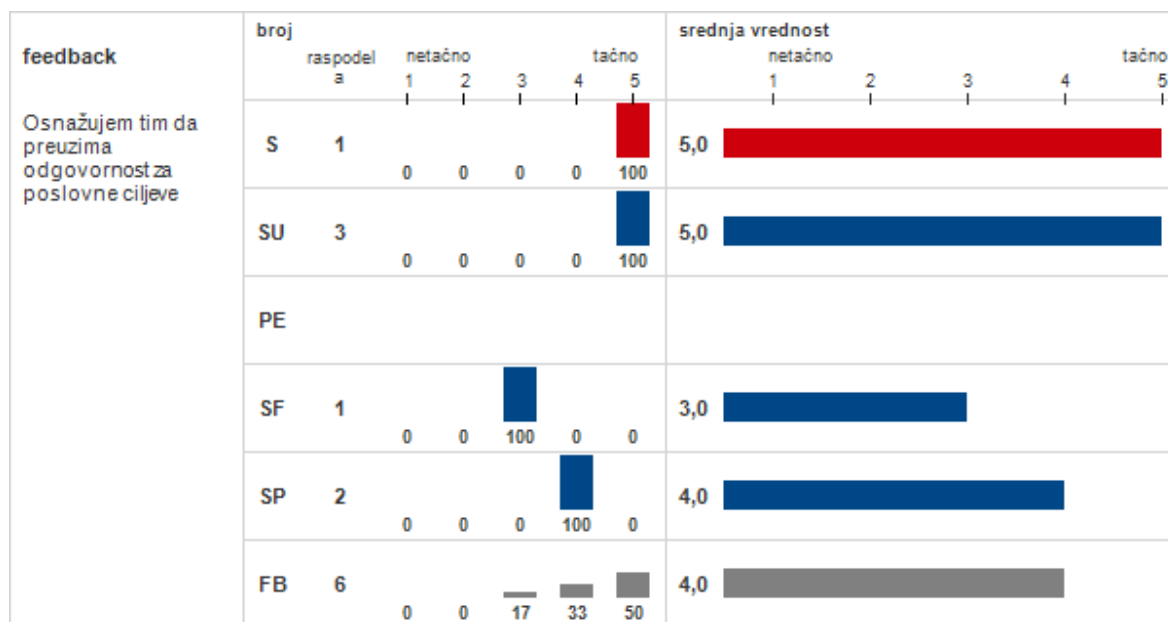
Sl. 47.

Vođen učinkom i rezultatima



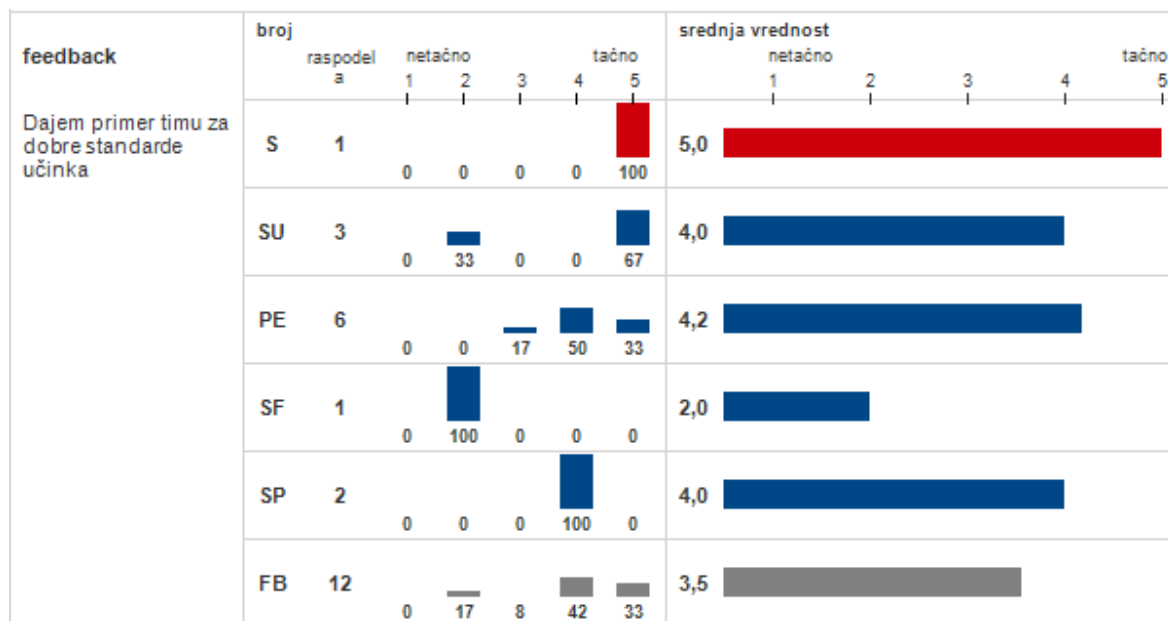
Sl. 48.

Vođen učinkom i rezultatima



Sl. 49.

Vođen učinkom i rezultatima



Sl. 50.

Rezultati otvorenih pitanja

Osobe koje su vas ocenile dale su primere dobre prakse i stvarnih situacija u kojima su primetili vaše izuzetno **pozitivno ponašanje** u oblastima **Inovacija, Razvoj i Izvršenje**. U odeljku koji sledi citirani su njihovi lični komentari:

- o Što se tiče inovacija, uočeno je pozitivno ponašanje prilikom praćenja novih trendova i praćenja šta radi Banka X u Grupi sa ciljem implementacije u naše interno poslovanje.
- o Pored truda i zalaganja za lični razvoj i razvoj svog tima nisu postignuti efekti, jer ne može da utiče na povećanje budžeta za stručna usavršavanja.
- o Pozitivno ponašanje koje je primećeno jeste podizanje morala u svom timu.
- o Najviše cenim snagu koja ga pokreće, iskrenost i upornost za ciljeve koje postavi pred sebe i tim.
- o Najviše cenim kreativnost, stalnu otvorenost ka novom, istrajnost, ali i veru u sebe i svoje saradnike.
- o Korektan rukovodilac, stvara dobru, opuštenu atmosferu iz koje je moguće doći do dobrih rezultata.
- o Osobina koju najviše cenim kod njega je neposrednost.
- o Ambicioznost i rad najviše cenim kod ove osobe.
- o Ova osoba je sjajan izvršilac, kojoj često nedostaje dobra finalizacija aktivnosti. Mnogo joj je važnija forma od suštine.
- o Pravi veoma dobre PPT prezentacije.

Osobe koje su vas ocenile dale su primere iz prakse i stvarnih situacija u kojima su primetili **prostor za poboljšanje** vašeg ponašanja u oblastima **Inovacija, Razvoj i Izvršenje**. U odeljku koji sledi citirani su njihovi lični komentari:

- o Moja preporuka se odnosi na više promovisanje timskog uspeha ispred svojih ličnih.

Strategija izbora benchmarking metode i uvođenje liderskih kompetencija u Banku „X“

- o Takođe, preporuka je da poboljša praćenje dodeljenih zadataka i određivanje prioriteta među njima.
- o Nemam komentar.
- o Ne mogu se setiti situacija kada je njegovo ponašanje bilo negativno.
- o Preporuka, savet, samo nastavi tako.
- o Mogao bi da popravi komunikaciju sa ostalim odeljenima kao i sa direkcijama u banci.

Preporuke za razvoj

U okviru upitnika, osobama koje su vas ocenjivale je traženo da daju preporuke za vaš lični razvoj. Oni su naveli svoje mišljenje u kojim oblastima kompetencija bi ste imali najviše koristi od inicijativa za razvoj. Ove preporuke su predstavljene prikazu (sl. 51.) koji sledi.

Možete ih porediti sa viđenjem samog sebe i koristiti ih kao početnu tačku pri odabiru mera za razvoj nakon ove procene liderskih kompetencija.

Preporuka za obuku

	S	SU	PE	SF	SP	Ukupno	Stopa
Broj osoba koje su vas procenile	1	3	6	1	2	13	100%
Oblast kompetenci							
Inovacija - vizionarsko upravljanje	0	0	1	0	1	2	15,4%
Inovacija - Napredno razmišljanje	1	1	3	0	1	6	46,2%
Razvoj - Proživljavanje i promovisanje različitosti	1	1	0	0	0	2	15,4%
Razvoj - Podsticanje angažovanja	0	0	0	0	0	0	0%
Razvoj - Razvoj i vođstvo tima	0	0	1	1	1	3	23,1%
Razvoj - Samosvest i učenje	0	1	4	1	1	7	53,8%
Izvršenje - Orijentisanost ka klijentima	1	1	0	0	0	2	15,4%
Izvršenje - Pokrenuto radom i rezultatom	0	1	2	0	0	3	23,1%
Broj preporuka za obuku	3	5	11	2	4		

Sl. 51.

Na osnovu ocena, komentara i ličnih preporuka učesnika ankete, možemo videti nivo kompetencija koje ima ocenjeni lider L4 nivoa, metodom „360 Degree Leadership Appraisal“, odnosno na kojim kompetencijama treba da radi, tj. koje kompetencije lider treba još dodatno da razvija.

9. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U predmetnom istraživanju smo došli do određenih saznanja koja su veoma korisna za dokazivanje naše generalne hipotezu, ali i za sve one kojima će ovaj rad koristiti u daljem dokazivanju ili opovrgavanju novih hipoteza, a koje se bave ovom tematikom.

Dokazali smo kroz primere iz prakse da benchmarking i liderske kompetencije zaista dosta pomažu preduzeću, da u okvirima savremenog tržišta i sve veće konkurencije unapređuje svoje poslovanje i performanse svojih lidera.

Samo istraživanje na studiji slučaja Banke „X“ nam je pomoglo da još preciznije damo zaključke na temu razvoja benchmarking-a i liderstva u bankarskom sektoru. Kroz ceo rad se može primetiti korelacija ove dve metodologije koje smo na samom kraju pokušali da prikažemo kao komplementarne, jer jedna bez druge ne daju maksimalne rezultate. Konkretno, misli se na unapređenje preduzeća kroz benchmarking i unapređenje lidera kroz merenje liderskih kompetencija metodom 360°.

Dokazali smo da je benchmarking neophodno primeniti u onim organizacijama koje teže višem kvalitetu svojih proizvoda, usluga i radnih procesa. Svesno ili nesvesno, formalno ili neformalno proces benchmarking-a se može primeniti kao standard koji preispituje našu trenutnu poziciju i definiše jasan cilj kako stići do savršenstva, tj. kako biti bolji od najboljih.

Kroz primere u radu smo dokazali da benchmarking nije samo prosto kopiranje konkurencije, već se pokazalo da je to sistematičan i proračunat proces koji se precizno koordiniše i kontroliše. Univerzalan je za sve organizacije koje žele da primene ovu uspešnu i isprobanu metodu. Rezultati koji se postižu zavise od vrste i tipa benchmarking-a koji se koristi, a i od veličine organizacije na kojoj se primenjuje sam proces.

Takođe, dokazano je da održivost konkurentске prednosti, ne zavisi samo od benchmarking-a, već zavisi od samog preduzeća i njegovog internog i eksternog okruženja, strategija koje preduzeće

primenjuje, proizvoda i usluga koje nudi i na kraju, najviše od lidera koji vode organizaciju, odnosno njegovih liderskih kompetencija. Ove dve komponente, bechmarking i liderske kompetencije su neraskidive ukoliko želimo da kompaniju učinimo uspešnom.

Dakle, benchmarking-om kao strategijom komparacije i usvajanjem bolje poslovne prakse i liderskim kompetencijama kao metodom usvajanja boljih modela ponašanja lidera, direktno utičemo na performanse organizacije. Takođe, umanjujemo nepredvidivost uticaja okruženja i smanjujemo poslovni rizik.. Proces koji podrazumeva stalno merenje, praćenje, analizu i komparaciju relevantnih performansi može nam obezbediti konkurentsku prednost.

U navedenim primerima se moglo videti da je benchmarking usko povezan sa strategijskim menažmentom i TQM, jer pomaže kompaniji da racionalizuje svoje poslovanje i da uz što manji trošak isporučuje mnogo viši kvalitet, nego što je to bilo moguće pre početka benchmarking procesa. Kvalitet koji se isporučuje je standarizovan i bez varijacija, tj. kreće se u šinama precizno određenih parametara i normi, gde nema, i nesme biti odstupanja. Benchmarking proces za korisnika ima kvalitativnu vrednost, a ne kvantitativnu, jer ciljano i precizno meri one celine i delove koje smo identifikovali kao slabe i neuspešne.

U predmetnom radu, takođe smo dokazali da je potrebno istovremeno raditi i na usavršavanju liderskih kompetencija, ukoliko želimo da kompaniju vode kvalitetni kadrovi. Metoda 360° (*360 Degree Leadership Appraisal*) sjajan instrument za osveščivanje lidera, koji mu pomaže da percipira kako ga realno vide njegovi saradnici u odnosu na to kako on vidi sebe samoga. Lider na taj način ne živi u zabludi da je sjajan vođa, ako to zaista nije i može da usavrši svoje vođenje. Izveštaj u prilogu ovog rada pruža mu ceo set korisnih informacija o njegovim kompetencijama u komparaciji sa njegovim upitnikom samoocenjivanja.

Gledano iz ugla kadrovskih službi koje imaju zadatak da edukuju, obučavaju i najzad stvaraju nove lidere, takođe smo dokazali da je metoda koristan alat za dijagnostifikovanje trenutnog nivoa kompetencija lidera na svim nivoima, jer precizno pokazuje na kom nivou je ocenjivani lider i u kom pravcu bi trebalo dalje da se razvija. Ova metoda je univerzalna i primenjiva u svim kompanijama, pod uslovom da kompanija ima najmanje funkcionalni model upravljanja.

Manjkavosti ili nedostaci tehnike se ogledaju u diskreciji. Naime, svaki lider je dužan da nakon merenja i dobijanja izveštaja od kadrovske službe, još jedanput sa svojim saradnicima prođe kroz izveštaj i zatraži od njih povratnu informaciju o načinu svog rukovođenja. Na ovaj način lider može samo iz razgovora da pretpostavi koji od podređenih saradnika nije dao zadovoljavajuću ocenu i samim tim ne prihvati kritiku kao dobronamernu, već kao atak na njegovu ličnost, što kasnije u odnosima može prouzrokovati razne konflikte i revanšizam. Ovo, opet, zavisi od osobina lidera, tj. koliko je sujetan i egocentričan. Takođe, isto se može dogoditi ukoliko lider ispod sebe ima mali broj saradnika, npr. od dva do tri, jer u tom slučaju anonimnost merenja se isto tako može dovesti u pitanje.

Kroz samo istraživanje Banke „X“ zaključili smo, da što je lider na višem nivou, lakše prima kritike od podređenih, dok lider koji je na nižem nivou, kritiku shvata dosta ličnije, upravo zbog toga što lideri na višim pozicijama imaju razvijenije kompetencije **Inovacija** (naprednog razmišljanja) i **Razvoja** (samosvesti i učenja).

Što se tiče same ocene izveštaja za lidera L4 nivoa, koji je dat u obliku upitnika (izveštaj), možemo analizirati odgovore i oceniti pozitivne i negativne strane ocenjivanog lidera.

Pozitivni aspekti analize nam govore da su podređeni i nadređeni za ovog lidera rekli da je on sjajan vizionar, dobar motivator i odličan izvršilac, jer je jednako orjentisan i na klijente i na zadatke.

Negativni aspekti analize nam govore da su nadređeni svoje nezadovoljstvo ispoljili kroz saradnju sa drugim sektorima i odeljenjima Banke X i tu se daje preporuka za obuke koje bi poboljšale taj aspekt poslovanja. Takođe, date su preporuke da se radi na poboljšanju segmenata naprednog razmišljanja i samosvesti i učenja. Razvoj tima i vodstva je sledeća komponenta koju bi ovaj lider trebao da unapredi.

Za sam kraj predmetnog rada, napravićemo malu retrospektivu predmetnog istraživanja liderskih kompetencija u banci X i uzećemo je kao generalni zaključak.

Ovo studijsko istraživanje nam je pokazalo da su tri stvari najvažnije za dobre lidere:

- 1. veština komunikacije**
- 2. vizija**
- 3. iskrenost.**

U toku same procene metodom „360 Degree Leadership Appraisal“ učesnici merenja su najviše ocene dali sledećim osobinama lidera:

- 1. sposobnost otvorene komunikacije i stvaranje kulture poverenja**
- 2. način suočavanja sa promenama**
- 3. stvaranje vizije koja inspiriše.**

Ne samo empirijski rezultati već i druge studije pokazale su da je iskrenost u komunikaciji najvažniji aspekt liderstva. Nakon toga slede: pristup zasnovan na okrenutosti ka budućnosti i kompetentnost / stručnosti u određenoj oblasti rada.

Zadatak svake organizacije je da regrutuje nove lidere sa vizijom koji će biti sposobni da vode organizaciju ka ostvarenju njene misije, a Banka X to radi na jedan savremen i sistematičan način, poštujući sve postulate dobre poslovne etike i uvažavajući svakog pojedinca jednako u organizaciji. Banka X, takođe unapređuje svoje poslovne procese i performanse, čime gradi konkurentsku prednost u grani, koristeći se popularnom metodologijom benchmarking-a.

Sve dokazano u ovom radu navodi nas na zaključak da se konkurentska prednost može postići samo uzajamnim unapređenjem organizacije i lidera, odnosno organizacije koja uči od najboljih u grani i sposobnosti lidera da vodi druge ka tom cilju.

10. LITERATURA

Knjige :

1. Adižes, I., *Adižesov bukvar za preduzetnike*, Adizes Southeast Europe, Novi Sad, 2002.
2. Adžić, S., *Lider u marketingu*, Ekonomski institut, Beograd, 2004.
3. Bajčić, T., *Benchmarking kao način identifikovanja standarda za ocenu uspešnosti preduzeća*, Diplomski rad, Subotica, 2006.
4. Bain's & Company, *Boston-research Management tools and trends*, USA, 2007.
5. Bešić, H. C., *Benchmarking - put ka poslovnoj izvrsnosti*, Zrenjanin, 2005.
6. Bešić, H. C., Đorđević, D., *Benčmarking*, Univerzitet u Kragujevcu, TF „Čačak“, Čačak, 2007.
7. Cvetkovski, T., *Benčmarking*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2005.
8. Đorđević, D., Čokalo, D., *Upravljanje kvalitetom*, TF "Mihajlo Pupin" , Zrenjanin, 2004.
9. Edwards, D., *Kako izaći iz krize* , PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd, 1996.
10. Gimein, M., *Smart Is Not Enough*, Fortune, 2001.
11. Harrington, H. Y. & Harrington, J. S., *High Performanse: 20 steps to success*, McGraw Hill, SAD, 1996.
12. Jovanović–Božinov, M., Živković, M., Cvetkovski, T., *Organizaciono ponašanje*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2003.
13. Karnegi, D., *Vođa u Vama*, Narodna knjiga Marso, 1994.
14. Katz, R. L., *Skills of an Effective Administrator*, Harvard Business, 1955.
15. Mašić, B., *Uvod u strategijski menadžment*, Beograd, 2009.
16. Mašić, B., *Strategijski menadžment*, Univerziteta „Braća Karić“, III izdanje, Beograd 2001.
17. MacGregor, B. J., Harper & Row, *Leadership*, 1978.
18. Miljević, I. M., *Metodologija naučnog rada*, Pale, 2007.
19. Mono & Manan, Babun, *Umeće ratovanja*, II izdanje, N. Sad, 2004.
20. Northouse, G., Peter, *Liderstvo: Teorija i praksa*, prevedeno 4. izdanje, Data Status, Beograd, 2008.
21. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M., *Benchmarking u strategiji marketinga*, Zagreb, 1999.

22. Sajfert, Z., Adamović, Ž., *Menadžment benčmarking proces*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2004.
23. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., *Menagement*, Prentice Hall Internacional Editions, Sixt edition, 1995.
24. Watson, G., H., *Strategic Benchmarking: How to rate your Company's Performance against the World's Best*, John Wiley and Sons, Inc New York, 1993.

Šire korišćena literatura:

1. Adižes, I., *Težnja ka top formi*, Adizes Southeast Europe, Novi Sad, 2002.
2. Adižes, I., *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Adizes Southeast Europe, Novi Sad, 2004.
3. Adižes, I., *Upravljanje promenama*, Adižes, Novi Sad, 2002.
4. Adižes, I., *Upravljanje životnim ciklusom preduzeća*, Adižes, Novi Sad, 2005.
5. Fajol, A., *Opšti i industrijski menadžment*, Adizes Southeast Europe, Novi Sad, 2006.
6. Čizmić, S.–Kondić, V., *Psihologija rada u formuli uspeha organizacije*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2003.
7. Janićijević, N., *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2004.
8. Jobber, D., Fahy, J., *Osnovi marketinga*, prevedeno 2. Izdanje, Data Status, Beograd, 2006.
9. Karnegi, D., *Psihologija uspeha*, Prosvjeta, Zagreb, 1990.
10. Kotler, P., Keller K. L., *Marketing menadžment*, prevedeno 12. Izdanje, Data Status, Beograd, 2006.
11. Kotter, J., *Vođenje promene*, Želnid, Beograd, 1998.
12. Kotter, J., Cohen, D. S., *The Heart of Change*, HBSP, 2001.
13. Kotter J., Collins, J., Pascale R., Duck J. D., Porras, J., Athos, A., *Harvard Business Review on Change*, 1998.
14. Kouzes, J. M., Posner, B. Z., *The Leadership Challenge*, Jossey – Bass Inc., 2004.
15. Mejo, E. J., Notia, N., *Njihovo vreme – najveći lideri biznisa 20. Veka*, prevod sa engleskog, Adižes, Novi Sad, 2006.
16. Milisavljević, M., *Liderstvo u preduzeću*, Megatrend, 2008.
17. Milosavljević, M., *Marketing*, Poslovna škola “Megatrend“, 18. izdanje, Beograd, 1998.

18. Michael Beer i drugi, *Managing Change and Transition*, Harvard Business School Press, 2003.
19. Pejić, I., *Benchmarking – proces koji stvara uspešna preduzeća i organizacije*, Diplomski rad, Zagreb, 1999.
20. Pečujlić, M., Milić, V., *Metodologija društvenih nauka*, Beograd, 2003.
21. Robbins, P. S., Coulter M., *Menadžment*, prevedeno 8. izdanje Data Status, Beograd, 2005.
22. Sajfert, Z., *Menadžment*, TF „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, 2002.
23. Stojanović–Aleksić, V., *Liderstvo i organizacione promene*, Ekonomski fakultet, Kragujevac, 2007.
24. Tomilson, G., *Comparative analysis: benchmarking*, 1998.
25. Vlahović, S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008.

Drugi izvori:

1. YouGovPsychonomics, AG, međunarodni Institut za istraživanje tržišta, Keln, studija slučaja - interno istraživanje metodom „360 Degree Leadership Appraisal“, individualni izveštaj menadžera L4 nivoa, Banka X, 2012.

Internet:

<http://www.innovnet.com>

<http://www.books.google.com/>

<http://www.slobodanadzic.tripod.com/htm/liderstvo.htm>

<http://research.yougov.de/services/360-feedback-fuhrungsfeedback/>

<http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Master/Master%20studije/>