

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za posleddiplomske studije

MASTER RAD

**UTICAJ LIDERSTVA NA REZULTATE
MODERNOG POSLOVANJA**

Mentor:

Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:

Nikola Luković, 400158/2014

Beograd, 2017. godine

SADRŽAJ

1 UVOD.....	4
1.1 Predmet i značaj istraživanja	4
1.2 Cilj istraživanja	4
1.3 Hipoteze istraživanja.....	5
1.4 Metode istraživanja	5
1.5 Struktura rada	6
2 LIDERSTVO U SAVREMENOM POSLOVANJU.....	7
2.1 Pojam i definicija liderstva	7
2.2 Razlika između lidera i menadžera	8
2.3 Liderstvo kao skup osobina.....	9
2.4 Liderstvo kao skup veština	10
2.5 Liderstvo kao faktor konkurentske prednosti na primeru kompanije Epl	11
3 MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U SAVREMENOJ ORGANIZACIJI	14
3.1 Definisanje menadžmenta ljudskih resursa.....	14
3.2 Značaj menadžmenta ljudskih resursa za organizaciju	15
3.3 Lider u menadžmentu ljudskih resursa.....	16
3.4 Menadžment ljudskih resursa kao faktor konkurentske prednosti na primeru kompanije Netfliks (Netflix).....	17
4 MOTIVACIJA KAO PODSTICAJ ZA RAD	19
4.1 Definicija i značaj motivacije.....	19
4.2 Materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenih	21
4.3 Liderstvo, lider i motivacija.....	22
4.4 Motivacija na primeru kompanije Volt Dizni	23
5 ZNANJE KAO FAKTOR KONKURENTSKE PREDNOSTI	25
5.1 Definicija i značaj menadžmenta znanja	25
5.2 Uticaj liderstva na menadžment znanja	27
5.3 Lider znanja i „7Cs“ znanja.....	29
5.4 MLS profesionalna liga.....	30
6 SAVREMENI PRISTUP LIDERSTVU	32
6.1 Timsko liderstvo i timski lider.....	32
6.2 Elementi timske efektivnosti.....	34
6.3 Istraživanje Gugla o efektivnosti tima	36
7 TRANSFORMACIONO LIDERSTVO.....	36
7.1 Definicija transformacionog liderstva	36

7.2 Model transformacionog liderstva	37
7.3 Koterovih osam faza realizovanja promena	39
7.4 Transformaciono liderstvo na primeru kompanije Ford	40
8 ORGANIZACIONE PROMENE.....	42
8.1 Pojam organizacionih promena.....	42
8.2 Klasifikacija organizacionih podela.....	43
8.2.1 Klasifikacija promena prema cilju (uzroku)	44
8.2.2 Klasifikacija organizacionih promena prema karakteru procesa	45
8.2.3 Klasifikacija promena prema sadržaju	47
8.3 Metode promene organizacije.....	50
8.3.1 Restruktuiranje organizacije.....	50
8.3.2 Reinžinjerinng organizacije.....	51
8.3.3 Menadžment totalnog kvaliteta (TQM)	52
8.3.4 Menadžment odnosa sa kupcima (CRM)	53
8.3.5 Merdžeri i akvizicije	54
9 RVM DOO KRALJEVO.....	54
9.1 Osnovni podaci o firmi	54
9.2 Delatnost i asortiman preduzeća RVM Doo Kraljevo	55
9.3 SWOT analiza	55
9.4 Misija, vizija i cilj preduzeća RVM Doo Kraljevo.....	57
9.5 Politika kvaliteta u preduzeću RVM Doo Kraljevo	58
9.6 Analiza tržišta kartonske ambalaže u Srbiji	58
9.7 Pregled radnih mesta preduzeća RVM Doo Kraljevo	60
9.8 Organizaciona šema preduzeća RVM Doo Kraljevo	61
9.9 Planiranje u preduzeću RVM Doo Kraljevo	62
9.9.1 Plan proizvodnje	62
9.9.2 Plan prodaje proizvoda	64
9.9.3 Plan nabavke proizvoda.....	64
9.9.4 Plan investicija.....	64
9.9.5 Plan radne snage i obuke zaposlenih	65
9.9.6 Plan sponzorstva	65
9.9.7 Rizici u ostvarivanju zadatih planova	65
9.10 Strategija prodaje proizvoda preduzeća RVM Doo Kraljevo	66
9.11 Ostvareni rezultati preduzeća RVM Doo Kraljevo	67
10 ANKETA	68

11 ZAKLJUČAK.....	83
12 LITERATURA.....	85

1 UVOD

1.1 Predmet i značaj istraživanja

U današnjem vremenu preduzeća posluju u teškim uslovima i u okruženju koje se brzo menja. Organizacija koja želi da opstane na tržištu mora da ima uspešne i talentovane lidere i zaposlene. Ljudski resursi predstavljaju najvažnije resurse jedne organizacije. Zajedničkim radom lideri i zaposleni usvajaju nove ideje i postižu planirane ciljeve, što dovodi do poboljšanja statusa i pozicije njihove organizacije na tržištu.

Naše istraživanje ima teorijske okvire u delima mnogih autora, a oni su saglasni da je ekonomija budućnosti zapravo ekonomija znanja.

Predmet našeg istraživanja je uticaj lidera na efektivnost i efikasnost jedne organizacije, a samim tim i na rezultate njenog poslovanja, pravilno motivisanje zaposlenih i primenu i implementaciju programa menadžmenta znanja. Lider svojim delovanjem motiviše zaposlene da rade efikasnije i efektivnije, nagrađuje ih, pomaže im da prikupe, sačuvaju i primene znanja i na taj način steknu konkurentsku prednost.

Značaj istraživanja se ogleda u tome da u današnjem vremenu postoji veliko interesovanje za liderstvom, jer ono svojim delovanjem omogućava organizaciji da stekne konkurentsku prednost, a zaposlenima u organizaciji kvalitetnu selekciju kadrova, obuku, usavršavanje i primenu koncepta menadžmenta znanja.

1.2 Cilj istraživanja

Društveni cilj ovog rada je da pruži alternativna rešenja i bude od društvene koristi svima koji se bave temom liderstva, sa posebnim osvrtom na uticaj liderstva na menadžment ljudskih resursa, motivaciju i menadžment znanja.

Naučni cilj ovog rada je prikazati značaj uticaja lidera i liderstva na poslovanje savremene organizacije.

1.3 Hipoteze istraživanja

U našem istraživačkom radu pošli smo od generalne hipoteze da lider pravilnim vođenjem znatno utiče na rezultate poslovanja savremene organizacije.

Generalnu hipotezu dokazujemo kroz nekoliko posebnih hipoteza:

1. Lider svojim uticajem u menadžmentu ljudskih resursa doprinosi postizanju konkurentske prednosti.
2. Motivisanje zaposlenih je jedan od najvažnijih zadataka lidera.
3. Motivisani zaposleni rade efikasnije i efektivnije.
4. Lider svojim delovanjem utiče na implementiranje menadžmenta znanja u organizaciji.
5. Potrebno je posvetiti pažnju menadžmentu znanja u cilju efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja organizacije.
6. Transformaciono liderstvo je najznačajnije za upravljanje promenama u organizaciji
7. Transformacioni lider je kreator promene u organizaciji i on sprovodi promenu do kraja.

1.4 Metode istraživanja

U cilju ispunjenja osnovnih metodoloških zahteva, a to su objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost, u dokazivanju hipoteza ovoga rada koristili smo različite metode.

Korišćenjem osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda, a pre svega metoda analize, apstrakcije, dedukcije, zatim metoda sinteze, konkretizacije i generalizacije, istraživali smo naučno-teorijska saznanja i relevantnu literaturu. Od opštenaučnih metoda koristili smo hipotetičko-deduktivnu metodu, statističku metodu i komparativnu metodu.

1.5 Struktura rada

Naš istraživački rad podelili smo na sledeće celine:

1. **UVOD** – U uvodnom delu rada naveli smo predmet i značaj istraživačkog rada, definisali ciljeve istraživanja, postavili hipoteze i naveli metode koje smo koristili u samom istraživanju.
2. **LIDERSTVO** – U ovom delu rada definisali smo pojam lidera i liderstva, uočili razliku između menadžera i lidera, razmatrali liderstvo kao skup osobina i skup veština i na primeru Stiva Džobsa i kompanije Epl pokazali kako se liderstvom i liderskim vođenjem jedne organizacije stiče konkurentska prednost na tržištu.
3. **MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA** – U ovom delu rada analizirali smo pojam menadžmenta ljudskih resursa, objasnili značaj menadžmenta ljudskih resursa za organizaciju, povezali pojam lidera i liderstva sa menadžmentom ljudskih resursa i na primeru kompanije Netflix pokazali kako menadžment ljudskih resursa pomoću lidera doprinosi sticanju konkurentске prednosti jedne organizacije.
4. **MOTIVACIJA** – U ovom delu rada definisali smo pojam motivacije, istraživali materijalnu i nematerijalnu motivaciju zaposlenih, objasnili značaj lidera i liderstva u procesu motivacije i istraživali na koji način kompanija Volt Dizni motiviše svoje zaposlene.
5. **ZNANJE** – U ovom delu rada definisali smo pojam i značaj menadžmenta znanja za jednu organizaciju, analizirali uticaj lidera na implementaciju programa menadžmenta znanja, definisali pojam „lider znanja“ i objasnili područja znanja koja jednog lidera čine uspešnim, a na primeru MLS lige pokazali kako menadžment znanja funkcioniše u praksi.
6. **TIMSKO LIDERSTVO** – U ovom delu rada bavili smo se timskim liderstvom, značajem lidera za timski rad i podizanje efektivnosti samog tima, elementima timske efektivnosti i istraživanjem Gugla o timskom radu.
7. **TRANSFORMACIONO LIDERSTVO** – U ovom delu rada bavili smo se uticajem lidera na transformaciju organizacije, modelom transformacionog

liderstva, fazama realizovanja promena i primerom organizacionih promena u kompaniji Ford.

8. **ORGANIZACIONE PROMENE** – U ovom delu rada bavili smo se pojmom organizacionih promena, klasifikacijom organizacionih promena, metodama promene organizacije i uticajem lidera na sve elemente u procesu promena jedne organizacije.
9. **RVM Doo Kraljevo** – U ovom delu rada predstavili smo preduzeće za preradu kartona RVM Doo Kraljevo, uradili SWOT analizu datog preduzeća, bavili se analizom tržišta kartona u republici Srbiji, politikom kvaliteta datog preduzeća, planiranjem i ostvarenim rezultatima u prethodnom vremenskom periodu.
10. **ANKETA** – U ovom delu rada predstavili smo anketu, koju su popunili zaposleni u preduzeću RVM Doo Kraljevo i prokomentarisali dobijene rezultate. Anketa je sprovedena u cilju potvrđivanja hipoteza našeg istraživačkog rada.
11. **ZAKLJUČAK** – U ovom delu još jednom smo istakli značaj liderstva i lidera za moderno poslovanje i izneli smo zaključna razmatranja na osnovu postavljenih i dokazanih hipoteza našeg istraživanja.
12. **LITERATURA** - U ovom delu naveli smo svu literaturu i izvore koje smo koristili tokom našeg istraživanja.

2 Liderstvo u savremenom poslovanju

2.1 Pojam i definicija liderstva

Pojam liderstva pominje se kroz vekove i izučava još od Aristotela, a prve asocijacije na lidere su vojskovođe koje su kroz istoriju svojim uticajem na narod menjali i kreirali svet. Dosta autora se bavilo definisanjem ovoga pojma, a Robinson, Friman i Stoner složni su da se liderstvo može definisati kao uticaj koji lider ostvaruje na grupu ljudi zarad postizanja zajedničkih ciljeva. Susrećući se sa svakodnevnim problemima lider treba da kreira viziju preduzeća, da razvije globalnu strategiju kako postići zajedničke ciljeve i da motiviše zaposlene da kroz zajedničke napore do tih

ciljeva stignu. Od lidera se očekuje da svojim znanjem kreira organizaciju u kojoj će se svi članovi osećati važnim, među kojima će postojati razvijena komunikacija i poverenje, da prepozna na koji način treba da motiviše članove organizacije i da im pomogne da, svoje znanje i svoj potencijal usmere na postizanje zadatih ciljeva. Bez obzira na to šta će lider uraditi, bilo to motivisanje zaposlenih ili kreiranje strategije, uspeh lidera zavisi od toga na koji će način to uraditi. (Zečević, 2014, str. 504)

Prema autoru Piteru Northausu prilikom definisanja liderstva važno je istaknuti 4 osnovne komponente liderstva (Northouse, Liderstvo, teorija i praksa, 2008, str. 2):

1. Proces liderstva – lider utiče na sledbenike, na tim sa kojim radi, na ostale zaposlene u organizaciji. Proces liderstva odvija se dvosmerno, od lidera ka sledbenicima, ali i od sledbenika ka lideru. Prema Holanderu lider nije važniji, niti je iznad svojih sledbenika.
2. Uticaj – predstavlja način na koji lider utiče na svoje sledbenike. Opšte je prihvaćena činjenica da liderstvo ne može da postoji bez uticaja.
3. Sledbenici – liderstvo bez sledbenika zapravo ne postoji. Sledbenici i lideri su u tesnoj vezi jer jedni bez drugih ne bi mogli da postoje.
4. Ciljevi – lider pomaže pojedincima da se usredsrede na zajednički cilj. Uz pravilnu motivaciju i podršku lidera pojedinac može da dostigne svoj pun potencijal, da radi efikasnije i da u što kraćem roku postigne zadati cilj.

2.2 Razlika između lidera i menadžera

Pod pojmom menadžer podrazumevamo nosioca profitnog ili neprofitnog menadžmenta u svim organizacijama. (Mašić, 2010, str. 35) Autor Džon Kotler navodi da se menadžer bavi planiranjem, organizovanjem, obezbeđenjem budžeta, rukovođenjem kadrovima i kontrolom prilikom rešavanja problema. (Kotter, 1996, str. 39) Dakle, menadžera u organizaciji možemo shvatiti kao šefa, nekoga ko rukovodi ljudima i stara se da sve u organizaciji funkcioniše bez problema. Sa druge strane lider teži da kreira viziju organizacije i da usmerava i motiviše ljude da svoj posao obavljaju efikasnije.

Razlika između menadžera i lidera prikazana je i u sledećoj tabeli:

RAZLIKA IZMEĐU MENADŽERA I LIDERA		
MENADŽER		LIDER
prihvata	ODGOVORNOST	traži
odgovara položaju	STATUS	odgovara ugledu
izbegava gde god može	RIZIK	preuzima gde se isplati
vodi	PODREĐENE	inspiriše
izvršava njihova naređenja	PRETPOSTAVLJENI	sukobljava se sa njima - ako treba
prema instrukcijama	PLANIRA	kroz timski rad
direktivama & naredbama	ORGANIZUJE	inspirišući druge & sinergizmom
na osnovu analize i iskustva	ODLUČUJE	konsenzusom
važna i vidljiva	TITULA	nevažna - ne ističe je
strah	IZAZIVA	poštovanje
ko je krivac	POKAZUJE	šta je pogrešno
kako je nešto urađeno	ZNA	kako nešto uraditi
traži	RESPEKT	zaslužuje
prihvata	REALNOST	istražuje
na sisteme i strukture	FOKUS	na ljude
kako? kada?	PITA	šta? zašto?
JA	KAŽE	MI
RADI STVARI NA PRAVI NAČIN		RADI PRAVE STVARI

Slika 1: Razlika između menadžera i lidera (radanpro.com, preuzeto 07.06. 2016.)

Menadžer je u organizaciji onaj koji radi stvari na pravi način, rešava organizacione probleme i sprovodi u delo konkretan poslovni plan, bavi se realnim analiziranjem problema i usmeren je na sisteme i strukture, dok lider radi prave stvari, okrenut je ljudima i stimuliše ih da prevaziđu sve političke i birokratske probleme koje stoje na putu promena, kroz zadovoljenje osnovnih ljudskih potreba. (Boljanović, 2009, str. 137)

2.3 Liderstvo kao skup osobina

Pogled na liderstvo kao na skup osobina javlja se početkom 20. veka i predstavlja jedan od prvih pokušaja sistematskog izučavanja liderstva, gde se proučavalo kakve to osobine treba da poseduju ljudi da bi bili lideri. Posmatrajući velike vojskovođe naučnici su razvili teoriju o „velikim ljudima“. Po njihovom tadašnjem shvatanju „veliki čovek“ rođenjem stiče sve osobine koje su potrebne da bi postao lider. Krajem 20. veka mišljenje naučnika se promenilo, pa su tada tvrdili da ne postoji skup osobina koji bi nekoga činio liderom i da je moguće da bi neko u određenoj

situaciji bio izabran za lidera, a da u nekoj drugoj situaciji ne bi bio lider. (Northouse, Liderstvo, teorija i praksa, 2008, str. 11)

Naučnici koji zagovaraju pristup liderstvu kao skupu osobina, poput Stogdila, Mana, Lorda, Devadera i Aligera, zatim Kirkpatricka i Lokea, saglasni su da postoji pet osnovnih osobina koje bi trebao da poseduje svaki lider:

1. Inteligencija – lider poseduje veliku sposobnost zapažanja i rezonovanja i obično je inteligentniji od svojih sledbenika. Sledbenici su na istom nivou inteligencije, jer bi u suprotnom velika razlika u koeficijentu inteligencije između lidera i sledbenika bila kontraproduktivna.
2. Samopouzdanje – liderstvo podrazumeva uticaj na druge ljude, a da bi uticao na druge lider prvo mora da bude siguran u sebe i svoje veštine i kompetencije.
3. Odlučnost – lider je odlučan da obavi posao i pokazuje dominantnost, istrajnost, energičnost i inicijativu.
4. Integritet – integritet se stiče preuzimanjem odgovornosti za sopstvena delovanja. Lider koji preuzima odgovornost stiče poverenje svojih sledbenika, jer su sigurni da će uraditi ono što je obećao.
5. Društvenost – lider koji je društven stvara bolje lične odnose sa svojim sledbenicima i pokazuje brigu o njihovim potrebama.

Prednost sagledavanja liderstva kao skupa osobina je u tome što je definisalo koje osobine treba da posedujemo da bismo bili dobri lideri i omogućava nam da ispitamo da li mi posedujemo osobine koje su liderima potrebne. Ovaj pristup takođe je stvorio sliku o liderima kao o velikim ljudima koji vode svet napred.

Glavni nedostatak ovog pristupa je taj što ne uzima u razmatranje situacije u kojima se lider nalazi, niti definiše konačan broj osobina koje lider treba da poseduje.

2.4 Liderstvo kao skup veština

Za razliku od liderstva kao skupa osobina, liderstvo kao skup veština razmatra koja su to znanja i veštine koje neko treba da poseduje da bi bio lider. Za razliku od osobina, koje se smatraju urođenim, znanja i veštine se mogu steći.

Zahvaljujući posmatranju službenika na njihovim radnim mestima u sektoru administracije, Katz je izveo zaključak da liderstvo zavisi od 3 osnovne grupe veština (Northouse, Liderstvo, teorija i praksa, 2008, str. 27):

1. Tehničke veštine – karakteristične su više za operativni i srednji nivo menadžmenta, a manje za top menadžment. Odnose se pre svega na određenu oblast specijalizacije, na sposobnost korišćenja određenih tehnika i alata i na analitičke sposobnosti. (Northouse, Liderstvo, 2008)
2. Humanističke veštine – veštine koje su podjednako važne kako za operativni nivo menadžmenta, tako i za srednji i top menadžment. Humanističke veštine predstavljaju sposobnost komunikacije i uklapanja sa drugim ljudima, kroz ispunjenje zajedničkih ciljeva i zadataka.
3. Konceptualne veštine – odlikuju manje srednji nivo menadžmenta, a više top menadžment jedne organizacije. Konceptualne veštine predstavljaju sposobnost rešavanja problema kroz logiku i apstrakciju. Odnose se na rad sa konceptima i idejama. Konceptualne veštine su veoma važne za lidera jer su ključne za kreiranje ciljeva i vizije organizacije.

Ovaj pristup pokazuje značaj veština za lidera, a liderstvo čini dostupnim svima. Govori nam koje veštine treba da steknemo da bismo postali lideri. Kao nedostatak ovog modela navodimo to da je on testiran samo u vojnim okvirima i da prevazilazi granice liderstva.

2.5 Liderstvo kao faktor konkurentske prednosti na primeru kompanije Epl

Krajem 20. i početkom 21. veka svet su zadesile velike promene, kako na ekonomskom, tako i na kulturnom, političkom i tehnološkom planu. Ove promene dovode do toga da se razvije menadžment znanja, teorije globalnih organizacija i teorije revolucionarnih i kontinuiranih promena. (Mašić, 2010, str. 55) Promene se dešavaju jako brzo pa se od lidera očekuje da se brzo prilagodi, brzo donese odluku, brzo predvidi situaciju, bude fleksibilniji, inovativniji i okrenut kvalitetu, jer kvalitet postaje sve važniji faktor u sticanju konkurentske prednosti organizacije. Pojam kvaliteta danas se razvio od upravljanja kvalitetom proizvoda, što podrazumeva proveru, ispitivanje i verifikaciju proizvoda, preko obezbeđenja kvaliteta poslovnih

procesa kroz razne oblike standardizacije, do TQM-a. (CQM) Današnje kompanije same kreiraju svoju konkurentsku prednost, a za njeno kreiranje potreban je lider inovator, lider koji stalno unapređuje okruženje u kojem radi i svestan je njegovog značaja.

U sledećem primeru pokazaćemo liderstvo Stiva Džobsa, jednog od najvećih lidera i inovatora 21. veka. Davne 1976. godine Stiv Džobs osnovao je kompaniju Epl (Apple) u garaži svojih roditelja, 1985. godine napustio je istu kompaniju, da bi se 1997. godine vratio da je spase od bankrota. (hbr.org, preuzeto 08.07.2016) Te godine Epl je proizvodio nekoliko vrsta kompjutera i delova za kompjutere, uključujući i nekoliko vrsta Mekintoša. Prva stvar koju je Stiv Džobs uočio je da kompanija treba da se fokusira na nekoliko proizvoda i da podigne njihov kvalitet. Ograničio je kompaniju na proizvodnju četiri proizvoda, a obustavio je proizvodnju ostalih proizvoda, preuzeo rizik i odgovornost na sebe, a na taj način je spasio od sigurnog bankrota. Posle ovoga Džobs je svake godine organizovao sastanke sa najboljih 100 ljudi u kompaniji na kojima je svaki od njih iznosio svoju ideju o tome šta kompanija treba da proizvodi, a kada bi svih sto ideja bilo izneto na papir glasalo se za sedam najboljih ideja, od kojih je kompanija mogla da pokrene proizvodnju tri proizvoda. Težio je da pojednostavi proizvode i da ih učini lakšim za korišćenje, ali nije zapostavljao kvalitet, jer je uvek stavljao kvalitet proizvoda pre profita. Svojim tim liderima rekao je da se ne brinu o profitima i troškovima, već da naprave jednostavan kompjuter sa dosta opcija, a da će ga profit pratiti. Iako je smatrao profit važnim, jer bi on omogućio kompaniji da ulaže i napravi još novih proizvoda, vizija Stiva Džobsa bila je da napravi kompaniju u kojoj će fokus pre svega biti na ljudima koji će biti motivisani da prave odlične proizvode ne obraćajući pažnju na profit.

Koliko je Džobs obraćao pažnju na ljude možemo videti i u periodu dok je vodio kompaniju Piksar (Pixar) koju je kupio 1985. godine, za vreme dok je Džon Skuli bio predsednik Epla. Zgrada kompanije Piksar bila je dizajnirana tako da iz svake kancelarije ljudi izlaze u ogroman atrijum u kojem se nalaze aparati za kafu, kafići i ogromna konferencijska sala. Džobs je verovao da neobavezni razgovori licem u lice podstiču ljude da budu kreativniji, jer tada mogu bez pritiska diskutovati o novim idejama i poslovima koje rade. Kroz pravilnu motivaciju i navođenje ljudi da daju svoj maksimum Džobs je uspeo da smanji vreme pokretanja operativnog sistema na svega nekoliko sekundi, za šta se do tada verovalo da je nemoguće, a u pregovorima sa

kompanijom Korning, uspeo je da obezbedi sve potrebne zalihe novog stakla za proizvodnju ajfona (gorilla glass) za samo 6 meseci, iako je predsednik kompanije Korning tvrdio da njegova kompanija nema kapacitete za proizvodnju ovog stakla. Dizajn Ajfona oslanjao se najviše na ekran (display), pa je Džobs neposredno pred promociju novog Ajfona tražio od svojih zaposlenih da promene dizajn jer je ostatak telefona isuviše dobar, a iz tog razloga ekran se ne ističe dovoljno. Ova promena dizajna desila se u vrlo kratkom vremenskom roku.

Po povratku u Epl, Stiv Džobs je uradio još jednu neverovatnu stvar. Svoju strast, kreativnost i genijalne ideje pokazao je kroz stav da se ne treba fokusirati na ciljnu grupu. Sledio je ideju Henrija Forda, osnivača kompanije Ford, koji je bio stava da ne treba imati ciljnu grupu i da ne treba sagledati potrebe ljudi prilikom pokretanja novog proizvoda, jer u tom slučaju kompanija Ford ne bi proizvodila automobile, već bi, oslanjajući se na potrebe ljudi, tražila način da napravi brže konje.

Početak 2000. godine još jednom ideje Stiva Džobsa pokazuju njegovu genijalnu inovativnost. Gledajući glomazne CD plejere, a rukovodeći se stavom da je sve moguće napraviti ukoliko se dovoljno veruje i posveti nekoj ideji, 2001. godine kompanija Epl lansirala je do tada nepoznat proizvod pod nazivom ajpod (ipod). Nekoliko godina pre toga Stiv Džobs je došao na ideju da popravi dizajn dotadašnjih CD plejera i da dizajnira proizvod koji će hiljadu pesama smestiti u naš džep.

Odlične liderske sposobnosti Stiv Džobsa dovele su do toga da kompanija Epl 2011. godine postane najvrednija svetska kompanija sa procenjenom vrednošću od 337,174 milijarde dolara. Godinu dana kasnije kompanija Epl postaje najvrednija kompanija u istoriji sa procenjenom vrednošću od 620 milijardi dolara. Najveća vrednost koju je kompanija Epl dostigla, bila je 775 milijardi dolara. (Forbes, preuzeto 14.06.2016)

Zaključak koji izvodimo je da je kompanija Epl postala dominantna kompanija na svetskom tržištu, a lider Stiv Džobs je uspeo svojim delovanjem, preuzimanjem odgovornosti i rizika kada je to bilo potrebno, svojim istraživanjem realnosti, fokusom na ljude i na kvalitet proizvoda i sposobnošću da prepozna kada treba da radi prave stvari, da stvori ogromnu konkurentsku prednost na tržištu, a kompaniji donese ogroman profit.

Ovim primerom, oslanjajući se na stavove svetski poznatih autora iz oblasti liderstva poput Pitera Northausa i Džona Kotera, potvrdili smo generalnu hipotezu našeg rada da lider svojim vođenjem značajno utiče na rezultat poslovanja.

3 Menadžment ljudskih resursa u savremenoj organizaciji

3.1 Definisanje menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa definišemo kao strategijski pristup upravljanja najvrednijim resursima jedne organizacije, a to su njeni zaposleni. (Martinović & Tanasković, 2014, str. 4)

Pod menadžmentom ljudskih resursa takođe podrazumevamo sposobnosti, veštine, znanje, kreativnost, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija, to jest ukupnu intelektualnu i psihičku energiju koju neka organizacija može da angažuje za razvoj poslovanja i ostvarivanje ciljeva. (Lončarević, 2007, str. 153)

Prema autoru Geriju Desleru (Gary Dessler) menadžment ljudskih resursa odnosi se na sve politike i prakse koje su potrebne da bi se izvršili zadaci menadžera koji su u vezi sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih i obezbeđivanjem pravednog i etički prihvatljivog okruženja za njih. (Dessler, 2007, str. 2)

Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa je u tome da kroz pravilno organizovanje aktivnosti, u pravo vreme, na pravom mestu, omogućiti organizaciji da angažuje pravu osobu, da joj obezbedi usavršavanje, omogućiti napredak, pravilno usmerava, motiviše da radi i na kraju nagradi za postignute rezultate. Ukoliko menadžment ljudskih resursa pravilno koordiniše svim navedenim aktivnostima, zaposleni će biti motivisani da rade i rezultat za organizaciju neće izostati. (Boljanović, 2009, str. 110).

Menadžment ljudskih resursa napravio je ključnu promenu u razmišljanju, a u skladu sa sve promenljivijim i nestabilnijim poslovnim okruženjem današnjice, koja se ogleda u tome da se zaposleni u jednoj organizaciji ne tretiraju kao trošak organizacije, već se tretiraju kao partneri organizacije koji će svojim znanjem pomoći kompaniji da

ostvari konkurentsku prednost na tržištu. Novac uložen u ljudske resurse i menadžment ljudskih resursa ni jedna organizacija više ne vidi kao trošak, već ističe svoje zaposlene kao najzaslužnije za uspeh same organizacije.

3.2 Značaj menadžmenta ljudskih resursa za organizaciju

Ako kao uspeh jedne organizacije navedemo samo to da je ona napravila profit, značaj menadžmenta ljudskih resursa može ostati neprimetan, ali ako kao uspeh jedne organizacije navedemo da je ona ostvarila svoju misiju, viziju i ciljeve poštujući strategiju koju je uspostavila, onda možemo uvideti da menadžment ljudskih resursa ima veoma veliki značaj u planiranju i ostvarivanju ciljeva organizacije nego što je to bilo u prošlosti. Danas menadžment ljudskih resursa jeste ravnopravan partner u kreiranju strategije jedne organizacije, jer on upravlja najvrednijim resursom svake organizacije, a to su ljudi.

Strateški značaj menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u tome da se fokusira na buduće ciljeve organizacije i da uvidi kako upravljanje ljudskim kapitalom može doprineti ostvarivanju tih ciljeva. (Mathias, Jackson, Valentine, & Meglich, 2015, str. 19)

Izrada strateškog plana jedne organizacije odnosi se na utvrđivanje internih snaga i slabosti i eksternih šansi i opasnosti, gde organizacije treba da koriste interne snage i šanse kako bi smanjile ili otklonile slabosti i opasnosti. (Dessler, 2007, str. 11)

Menadžment ljudskih resursa ima nekoliko ciljeva u organizaciji (Šušnjar & Zimanji, 2006, str. 16):

1. Organizacioni cilj – dobrom organizacijom ljudi menadžment ljudskih resursa poboljšava njihovu efikasnost, a samim tim i efikasnost celokupne organizacije.
2. Funkcionalni cilj – ako se u organizaciji uspostave skladni odnosi, koji su prilagođeni njenoj organizacionoj strukturi i veličini, onda neće biti nefunkcionalnog korišćenja ljudskih resursa.

3. Društveni cilj – menadžment ljudskih resursa, ali i menadžment u celini treba da se stara da se organizacija i njeni zaposleni ponašaju u skladu sa društvenim normama i na taj način izbegnu neželjene posledice.
4. Lični cilj – organizacija motiviše, obučava i podržava zaposlene u ostvarivanju ličnih ciljeva, jer to doprinosi i ostvarivanju zajedničkih ciljeva i na taj način zaposleni bivaju zadovoljni i stiču ugled, a to će ih zadržati u samoj organizaciji.

Ukoliko je menadžment ljudskih resursa pravilno uključen u kreiranje strategije organizacije i ukoliko je ispunio sve svoje ciljeve, organizacija će steći konkurentsku prednost.

3.3 Lider u menadžmentu ljudskih resursa

Svakako najvažnija uloga lidera u menadžmentu ljudskih resursa je negovanje dobrih odnosa među ljudima, čime se podstiče aktivnost u radnoj grupi. (Stavrić & Stamatović, 2004) Samo liderstvo je značajno za menadžment ljudskih resursa iz razloga što menadžeri koji rade na regrutovanju kadrova treba da budu sposobni da prepoznaju budućeg lidera, koji će pravilnim vođenjem poslovanja da unapredi kvalitet organizacije i ostvari uspeh u poslovanju.

Lider u menadžmentu ljudskih resursa razlikuje se od ostalih lidera u organizaciji po tome što (hbr.org, preuzeto 08.07.2016):

1. Razvija druge – posvećuje se novim zaposlenim osobama u organizaciji, ponašajući se kao njihov mentor, omogućava im raznu vrstu treninga i profesionalnog usavršavanja i daje im korisne informacije.
2. Gradi pozitivne odnose – lideri u menadžmentu ljudskih resursa su sposobni da naprave balans između rezultata i potreba drugih ljudi. Na taj način lideri brinu o zaposlenima u organizaciji, saslušavaju njihove potrebe i stiču njihovo poverenje.
3. Svojim ponašanjem predstavlja model drugima – svojim uzornim ponašanjem motivišu druge da se ponašaju isto. Lider u menadžmentu ljudskih resursa ispunjava svoja obećanja na vreme, stara se da drugi

poštuju procedure po kojima se radi i doprinosi da drugi u organizaciji rade prave stvari.

4. Poseduju funkcionalno znanje - poznaju zakon o radu, pravila o zapošljavanju i otpuštanju ljudi iz organizacije, beneficije, obeštećenja i mnoge druge stvari sa kojima su zaposleni u organizaciji slabo upoznati.

3.4 Menadžment ljudskih resursa kao faktor konkurentske prednosti na primeru kompanije Netfliks (Netflix)

Kompanija Netfliks osnovana je 1998. godine i u početku je prodavala DVD diskove preko interneta i pružala video na zahtev gledaocima. Od 2007. godine Netfliks se bavi strimovanjem video sadržaja na internetu i danas to radi u preko 190 svetskih zemalja.

Nekoliko godina posle samog osnivanja kompanija je bila suočena sa dramatičnim svetskim promenama i usled ekonomske krize morala je u 2001. godini broj zaposlenih da smanji za jednu trećinu. Od 120 ljudi u kompaniji je trebalo da ostane 90.

Prema Ridu Hastingsu (Reed Hastings), jednom od osnivača kompanije Netfliks ta godina je bila ključna za rast i napredak kompanije, jer je kompanija tada naučila dve važne lekcije. (hbr.org, preuzeto 08.07.2016) Usled otpuštanja u kompaniji je ostao samo jedan inženjer, koji je bio opterećen poslom i često je radio do kasno. U cilju da ga rastereti, Rid je želeo da zaposli nove inženjere, pa je svoju ideju izneo svom inženjeru Džonu. Džon nije bio saglasan sa tim, već je rekao Ridu da, bez obzira što ima puno više posla i ostaje do kasno, sada radi dosta rasterećenije i srećniji je jer ne mora da ispravlja greške ostalih inženjera. Rid je tada shvatio jednu od dve važne lekcije, a to je da kompanija uvek treba da zapošljava najbolje od najboljih kandidata.

Drugu važnu lekciju Rid je naučio prilikom otpuštanja Laure, dugogodišnjeg knjigovođe, koja nije bila sposobna da se prilagodi novoj tehnologiji koja je uvedena u kompaniju i to se znatno odrazilo na njenu efikasnost. Na sastanku Rid je rekao Lauri da njena znanja više nisu dovoljna da isprate tehnološki napredak kompanije i da na njeno mesto mora zaposliti nekoga ko može da se prilagodi novom tehnološkom napretku. Laura se složila i dogovorila sa Ridom da joj isplati veliku otpremninu u

skladu sa tim koliko je doprinela razvoju kompanije, a Rid joj je kasnije pomogao da pronađe novi posao.

Menadžment ljudskih resursa u kompaniji Netflix smanjio je birokratiju na najmanji mogući nivo, kompanija čak ni ne predaje svoje dnevne izveštaje. Svako odeljenje u Netflixu otvoreno i iskreno razgovara sa svojim menadžerom i izveštava ga o rezultatima poslovanja, a na taj način između zaposlenih i menadžera gradi se dobar odnos i poverenje. Ovde uočavamo da menadžment ljudskih resursa ispunjava svoj funkcionalni cilj i da ne dolazi do nefunkcionalnog korišćenja ljudskih resursa u kompaniji.

Netflix je kompanija koja je prva dozvolila radnicima da biraju kada žele da iskoriste odmor. U početku kompanija je imala deset dana odmora za svoje zaposlene, deset državnih praznika, i nekoliko dana predviđenih za bolovanje, a radnici su sami pisali dane koje ne rade i spiskove predavali kompaniji. Odmor i bolovanje bili su plaćeni, što nije naišlo na podršku u finansijskom odeljenju kompanije, uz konstataciju da neki zaposleni mogu zloupotребiti poverenje kompanije. Menadžment ljudskih resursa odobrio je promenu politike odmora dozvolivši zaposlenima da u komunikaciji sa svojim menadžerima odrede kada žele da iskoriste odmor, ali im je davao smernice kada ne bi trebali da idu na odmor. Po novoj politici poslovanja, odmori su prvo birali senior menadžeri, kako bi svojim ponašanjem predstavljali uzor za ostale zaposlene u kompaniji. Ovde možemo videti da menadžment ljudskih resursa insistira na poverenju kod radnika, ali i da zahteva od radnika da se ponašaju odgovorno, da zajedno radnike i menadžere motiviše da ostvare bolji međusobni odnos, a menadžerima omogućava svojim ponašanjem postaviti model ponašanja za ostale zaposlene u kompaniji.

Prilikom zaokreta poslovanja na strimovanje video sadržaja 2007. godine kompanija je trebalo da zaposli dosta stručnih ljudi koji su već imali znanje i iskustvo sa klad servisom (cloud service) u Amazonu, Fejsbuku, iBeju (eBay), Guglu i drugim kompanijama. Sa obzirom da je zaposlene iz ovih kompanija bilo teško privući, menadžment ljudskih resursa pristupio je rešavanju problema drugim pristupom. Po politici kompanije, godišnji bonusi se ne isplaćuju, jer ako je kompanija zaista zaposlila nekoga ko kompaniju stavlja ispred sebe i spreman je da se žrtvuje za viši cilj, onda mu bonus nije potreban. Umesto toga, zaposlenima koji bi došli bilo je dozvoljeno da

obavljaju intervjue sa drugim kompanijama kako bi ostali u toku koliko njihovo znanje vredi na tržištu, a za uzvrat podatke sa intervjua dostavljaju Netflixu, koji je te podatke smatrao korisnim, jer je na taj način mogao da pregovara o povećanju plata sa zaposlenima.

Do 2013. godine Netflix je utrostručio svoju vrednost, stekao 29 miliona pratilaca širom Sjedinjenih Američkih Država i osvojio tri Emi nagrade. Neosporno je da su i menadžment ljudskih resursa i lideri u menadžmentu ljudskih resursa sa promenom poslovne politike i odnosa prema zaposlenima kompaniji doneli profit i veliku konkurentsku prednost, jer danas kompanija posluje u preko 190 svetskih zemalja. Ako se oslonimo na tvrdnje vodećih svetskih autora o menadžmentu ljudskih resursa, koji su definisali ciljeve i značaj istih i kroz primer Netflixsa uvidimo da menadžment ljudskih resursa može kroz ispunjenje svojih ciljeva kompaniji da donese profit i konkurentsku prednost, ukoliko na svom čelu ima lidera koji je spreman na promene, kao što je Rid Hastings, onda možemo potvrditi posebnu hipotezu od koje smo krenuli na početku istraživanja a to je da liderstvo u ljudskim resursima doprinosi postizanju konkurentske prednosti, a samim tim znatno utiče i na rezultate poslovanja kompanije.

4 Motivacija kao podsticaj za rad

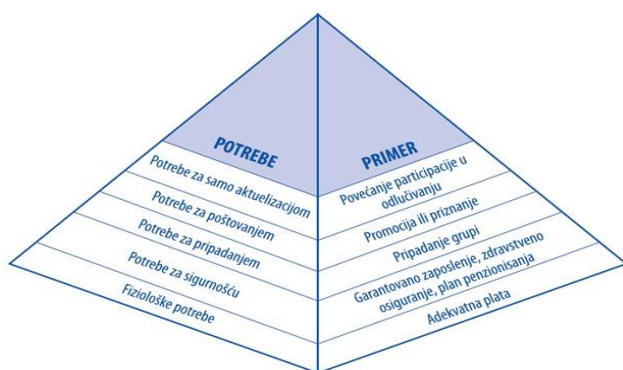
4.1 Definicija i značaj motivacije

Motivacija je pojam koji potiče iz psihologije, a odnosi se na neku akciju koja čoveka pokreće da radi ka određenom cilju. (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005, str. 23)

Da bismo mogli da motivišemo naše zaposlene, pre svega je potrebno da znamo šta ih to zapravo motiviše i navodi da se pokrenu, a u skladu sa tim i ispune postavljeni cilj. Svaki cilj koji želimo da zaposleni postigne mora biti postavljen tako da bude malo iznad mogućnosti zaposlenog, da bi kod njega podstakao izazov da se pokrene i ispuni ga. Što viši cilj postavimo zaposlenom, kroz dobar proces motivacije,

više se pokreće i teži ostvarenju zahtevnog cilja. (Locke, 2009, str. 162) Lider kroz uspostavljanje dobrog odnosa sa svojim zaposlenim mora znati šta je to što ga motiviše i pokreće. Dobar lider takođe zna kada je pravo vreme da motiviše svoga zaposlenog, jer motivacija kao i svaka druga aktivnost ima vremenski rok koji mora biti prilagođen roku do koga organizacija mora da ispuni svoje ciljeve. (Lončarević, 2007, str. 232)

Ne postoji dokazano najbolji motivator, nekada je to novac, ukoliko je zaposlenom dovedena u pitanje egzistencija, to može biti isplata bonusa, nekada je to nagrada u vidu pohvale, priznanja, napredovanje na radnom mestu, službeni auto, mobilni telefon, a nekada klizno radno vreme, lepo uređen poslovni prostor, ali opšte prihvaćena činjenica je da je potrebno zadovoljiti nekoliko osnovnih ljudskih potreba:



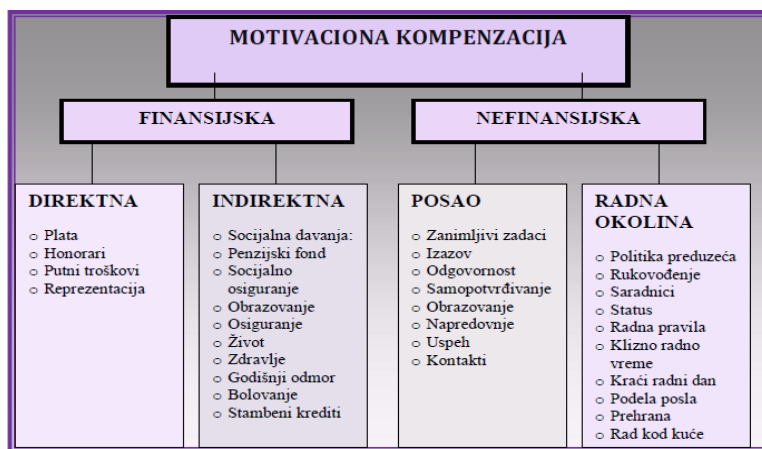
(Link Group, preuzeto 13.06.2016)

Ukoliko je radnik zaposlen u kompaniji koja polaže na međuljudske odnose, gde je korporativna kultura na visokom nivou, gde radni uslovi ispunjavaju njegova očekivanja, a pri tom je taj zaposleni uvažavan u svojoj kompaniji, radno mesto mu je sigurno, zna da ima mogućnost napredovanja i biva nagrađen za postizanje poslovnih rezultata, to će rezultirati da je on zadovoljan svojim radni, a poslodavac dobija zaposlenog koji radi efikasnije i efektivnije u postizanju ciljeva organizacije.

Sa druge strane ukoliko je radnik nemotivisan može se desiti da bude neefikasan, da češće odsustvuje sa posla, da ne bude lojalan svojoj kompaniji, da konstantno traži novi posao, a takav zaposleni je više štetan za kompaniju, nego koristan. Zaposleni može biti nemotivisan usled nedostatka poslovnih ciljeva.

4.2 Materijalna i nematerijalna motivacija zaposlenih

Radi boljeg poznavanja motivatora koji mogu motivisati zaposlene, važno je u startu postaviti pravila i politiku organizacije o tome kako se zaposleni nagrađuju kada ispune ciljeve poslovanja. Sistem nagrađivanja treba da bude pravedan, a zaposleni treba da imaju poverenje u njega. Ljudske potrebe su vrlo raznolike i kao što smo već konstatovali ne postoji univerzalno dobar motivator, jer različite ljude motivišu različite stvari, tako da je potrebno koristiti i materijalne i nematerijalne vrste motivacije, a u cilju da svi budu zadovoljni.



(Index.hr, preuzeto 13.06.2016)

Kompletan motivacioni sistem sastavljen je od finansijskog i nefinansijskog motivacionog sistema, gde jedan drugome ne umanjuju značaj, već se dopunjuju.

U prvu grupu finansijske motivacije spada plata kao i ostale finansijske stimulacije koje se mogu podeliti na direktne i indirektne. U direktne spadaju honorari, putni troškovi, i sva materijalna sredstva stimulacije, dok u indirektne spadaju sve povlastice koje organizacija može da dodeli svom zaposlenom, poput automobila, godišnjih odmora, obrazovanja i ostalo. Ako sagledamo finansijsku motivaciju, u nerazvijenijim i finansijski nesigurnim zemljama plata je glavni faktor motivacije, dok se u razvijenijim zemljama, gde su ljudi finansijski sigurniji, više polaže na nefinansijske kompenzacije. Ukoliko bi zaposleni konstantno primao više finansijskih sredstava od onoga koliko mu je dovoljno, na kraju bi opet bio nezadovoljan.

Sa druge strane ukoliko se osvrnemo na nefinansijske oblike motivacije, njihov zadatak je da se zaposleni oseća važnim u organizaciji, što će rezultirati time da je

on zadovoljan, a upravo to je ono što će ga zadržati u kompaniji, a fluktuacija zaposlenih će biti na niskom nivou. Jedan od najvažnijih oblika nematerijalne motivacije je zanimljiv posao.

Ukoliko zaposleni doživljava svoj posao kao monoton, to će u značajnoj meri da se odrazi na njegovu motivaciju. Monotonost u poslu možemo izbeći stalnim obogaćivanjem posla i proširivanjem obima posla.

Participacija zaposlenih (Vidaković, str. 170) podrazumeva uključivanje zaposlenih u proces donošenja odluka. To je jedna od najnovijih metoda u nematerijalnoj motivaciji, a karakteristična je za timove. Svaki član tima uključen je u proces odlučivanja i donošenja odluka.

Fleksibilno radno vreme predstavlja još jedan oblik nematerijalne motivacije. Zaposleni mora odraditi 40 radnih sati nedeljno, ali sam može izabrati kojim danima će raditi duže, kada će dolaziti na posao i kada odlaziti sa posla. Ova strategija je dobra jer zaposleni sam kreira svoje vreme kako mu odgovara, pa je samim tim i zadovoljniji.

Organizaciona kultura predstavlja skup pravila kako radnici komuniciraju jedni sa drugima, kako se odnose prema klijentima i kako ispunjavaju zadatke. Ona u mnogome oblikuje i same zaposlene, zato je prilagođavanje organizacione kulture prema zaposlenima još jedan oblik nematerijalne motivacije.

4.3 Liderstvo, lider i motivacija

Ako liderstvo posmatramo kao proces kojim motivišemo druge da rade, a motivaciju kao neku akciju koja pokreće čoveka da radi, onda uočavamo da ova dva pojma imaju dosta dodirnih tačaka.

Najvažnija uloga lidera u procesu motivacije je da prepozna šta motiviše zaposlenog, a onda primenom određenog motivatora navede zaposlenog da radi u cilju ostvarivanja poslovnih ciljeva organizacije, kroz ostvarivanje svojih ličnih ciljeva. Zadatak lidera je da obezbedi dobru radnu atmosferu, uspostavi dobru komunikaciju i da motiviše zaposlene kroz svakodnevne radne aktivnosti, da se interesuje za njihove poslovne probleme i da im pomogne pri njihovom rešavanju.

Da bi konstantno držao svoje sledbenike motivisanim lider treba da (Forbes, preuzeto 14.06.2016):

1. Bude dobar u komunikaciji – ukoliko lider nije dobar u komunikaciji sa svojim sledbenicima, imaće poteškoća prilikom njihove motivacije.
2. Bude dobar slušalac – kada lider nađe vreme da sasluša sledbenika, sledbenik će se osećati bitnijim, a samim tim i motivisanim za rad, jer zna da iza sebe ima lidera koji vodi računa o njemu.
3. Donosi pozitivnu energiju timu – ukoliko je atmosfera u timu pozitivna sledbenici će biti zadovoljniji na poslu i efikasnije će postizati ciljeve
4. Da motiviše druge da rešavaju probleme – ukoliko postoji problem u organizaciji, zaposleni se smeju obratiti lideru sa predlogom kako da se taj problem reši.
5. Prihvata različitost – iz različitosti proizilaze dobre ideje. Lider treba da prepozna razlike kod svojih sledbenika i da ih podstiče i uklapa u tim.

Lider stalno motiviše zaposlene i stvara pokretačku silu koja zaposlene uvek gura ka napred, jer u suprotnom motivacija kod zaposlenih može da nestane, zaposleni se opuste i može se stvoriti atmosfera u kojoj se posao obavlja linijom manjeg otpora. Osećaj pokretačke energije nestaje, a tim postaje spor. Ovo sve može rezultirati da se zaposleni osećaju razočarani. Ukoliko su zaposleni stalno motivisani oni povećavaju uticaj i moć lidera, a onda se javlja obostrano zadovoljstvo i stvara dobra atmosfera.

4.4 Motivacija na primeru kompanije Volt Dizni

Kompanija Volt Dizni (The Walt Disney Company) osnovana je 16. oktobra 1923. godine u Los Anđelesu, u Kaliforniji. Osnivači ove kompanije bila su dva brata Volt i Ron Dizni. Kompanija danas ima oko 180.000 zaposlenih širom sveta. (thewaltdisneycompany, preuzeto 14.06.2016)

Majk Vens radio je za Volta Diznija ranih 60ih godina, a na njegovom primeru pokazaćemo liderstvo Volta Diznija i tehnike motivacije koje je on koristio.

Volt Dizni pozvao je Majka Vensa u svoju kancelariju i sa njim podelio problem koji je kompaniju u tom momentu mučio, naime Ron je odbijao da Voltu obezbedi finansijska sredstva za snimanje filmova, pa je Volt želeo da mu Majk pomogne. (Forbes, preuzeto 14.06.2016)

Majk Vens je okupio tim od sedam ljudi, šest muškaraca i jedna žena, i prvo što su primetili je da Diznilend zabavni parkovi rade od srede do nedelje. Razmatrali su da parkove otvore i ponedeljkom i utorkom. Irma se nije složila. Smatrala je da ponedeljkom i utorkom parkovi neće biti dovoljno posećeni već je predložila da tada parkovi budu otvoreni za članove Medžik kingdom kluba (Magic Kingdom Club).

Medžik kingdom klub je preteča današnjeg programa kartica lojalnosti. Članovi ovog kluba početkom 60ih godina bili su zaposleni u velikim kompanijama, firmama i članovi vojske. Osnovan je 1957. godine, a svojim članovima omogućavao je razne popuste i promocije. (yesterland, 14.06.2016)

Ovo je bila dobitna kombinacija za Dizni kompaniju, jer se usled popusta na ulaznice i razne promocije u okviru samog zabavnog parka, prodaja igračaka za decu dosta povećala.

Na dan Božića svakom članu tima pozvonio je na vrata Miki Maus i uručio im kovertu u kojoj se nalazilo 100 akcija Dizni kompanije, 25 hiljada dolara i poruka od Volt Diznija u kojoj izražava zadovoljstvo ovim timom i nada se da će nastaviti ovako da rade. Tog popodneva svih 7 članova tima bili su u svojim kancelarijama.

Ovde uočavamo dobre liderske sposobnosti Volt Diznija i tehniku direktne materijalne motivacije u vidu isplate bonusa za postignute rezultate. Volt Dizni je podstakao članove tima da nastave da rade na rešavanju finansijskog problema.

Pošto je Irma proverila mesečni plan i pregledala aktivnosti koje se dešavaju u parkovima, pogledala je i dnevne aktivnosti, u kojima se dešavanja planiraju iz sata u sat i uočila je da postoje slobodni sati četvrtkom uveče. Predložila je timu da uvedu aktivnosti i tada, ali tim nije bio saglasan sa tim, jer su smatrali da četvrtkom uveče zabavni park neće biti dovoljno posećen. Irma je tada predložila da četvrtkom park bude otvoren za maturante srednjih škola i da se te aktivnosti nazovu „Maturantske večeri“. Ovo je bila još jedna dobitna kombinacija jer je u okviru samih parkova dosta povećana prodaja hrane i pića.

Nekoliko nedelja kasnije Miki Maus je opet pozvonio na vrata svih sedam članova tima i pored iste koverta od Božića, svaki član je dobio ključ od crvenog Ferarija koji se nalazio parkiran na ulici ispred kuće. I ovoga puta Volt Dizni je pokazao da dobre rezultate dobro nagrađuje.

Nedugo zatim Irma je napustila kompaniju, a članovi tima podneli su zahtev Volt Dizniju da zaposle novog člana, koji je ne dugo pre toga stekao master diplomu iz oblasti menadžmenta.

Kada je prošao obuku i bio upoznat sa idejama tima, novi član je zatražio spisak svih članova Medžik kingdom kluba koji se nalazio u pet ogromnih kutija i predložio je da svakom članu napišu pismo u kojem će mu ponuditi knjige i video kasete sa Diznijevim junacima. Želeo je da to nazove „direktan marketing“.

Kada je tim predstavio ideju Voltu Dizniju, on je tog mladog člana postavio na mesto potpredsednika kompanije na osnovu zasluga i rezultata koje je direktan marketing ostvario.

Kroz ovo poglavlje, koristeći literaturu poznatih autora i na primeru motivisanja zaposlenih u kompaniji Dizni, potvrdili smo posebne hipoteze rada, da je motivisanje zaposlenih glavni zadatak dobrog lidera, a da motivisani zaposleni rade efektivnije i efikasnije.

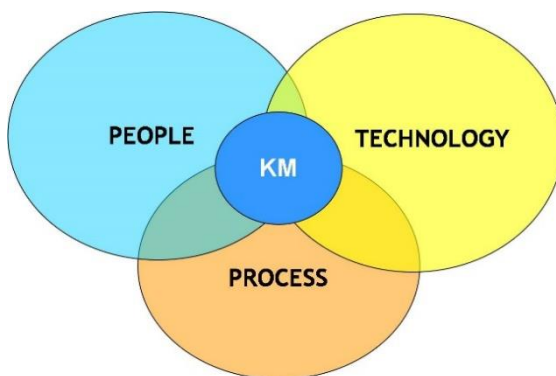
5 Znanje kao faktor konkurentske prednosti

5.1 Definicija i značaj menadžmenta znanja

Menadžment znanja je novi poslovni model koji u svoj fokus stavlja znanje unutar jedne organizacije. Po Piteru Drakeru (Drucker, 1993 preuzeto od Boljanović, 2009, str. 21) osnovni resurs u ekonomiji današnjice jeste znanje, a ne kapital, prirodni resursi i radna snaga.

Kroz analiziranje svih definicija menadžmenta znanja u literaturi može se zaključiti da ne postoji univerzalna definicija za ovaj koncept, ali da svaka definicija podrazumeva (Boljanović, 2009, str. 23):

1. Korišćenje znanja – koristimo dostupno znanje iz spoljašnjih izvora
2. Čuvanje znanja – znanje čuvamo kroz proizvode, usluge i poslovne procese
3. Predstavljanje znanja – odvija se kroz baze podataka
4. Širenje znanja – motivisanjem zaposlenih i kroz korporativnu kulturu
5. Prenos i korišćenje znanja u celoj organizaciji
6. Procenu koristi od ugrađivanja znanja u organizaciju i od njegove primene



(www.apqc.org, preuzeto 15.06.2016)

Ako o menadžmentu znanja razmišljamo u najširem smislu, onda možemo reći da se on sastoji od tri komponente: ljudi, procesa i tehnologije. (Boljanović, 2009, str. 23)

Ljudi predstavljaju najvažniji izazov za uvođenje koncepta menadžmenta znanja iz razloga što ih treba spremati za uvođenje nove organizacione kulture koja uključuje vrednosti i ponašanja, treba ih motivisati da kontinuirano uče i prenose drugima svoje znanje i inspirisati ih za inovacije. Ovo takođe podrazumeva postojanje uzajamnog poštovanja i otvorenosti u organizaciji.

Procesi treba da budu prilagođeni ljudima i da im omoguće da kreiraju, primenjuju i prenose znanje. Nekada su organizacije primorane da potpuno izmene organizacionu strukturu kao celinu u cilju boljeg uvođenja procesa deljenja znanja.

Tehnologija se prilagođava ljudima i omogućava im da lakše i brže prenose, primenjuju i stvaraju znanje. Iako nije rešenje sama po sebi, ona je ipak važna jer omogućava ljudima da budu povezani sa znanjem i sa drugim ljudima u organizaciji.

Iz ovoga vidimo da menadžment znanja ima ulogu da ljudima pruži znanje koje im je potrebno, u pravo vreme na pravom mestu. Organizacije moraju biti spremne da brzo usvajaju nova znanja, da motivišu svoje zaposlene da kreiraju, usvajaju i šire znanje među sobom, jer je to od strateškog značaja za kompaniju koja želi da stekne konkurentsku prednost, a samim tim i ostvari super profit.

Kompanije se danas adaptiraju sve bržim promenama u okruženju, preispituju svoje ciljeve poslovanja i način na koji posluju. U novoj ekonomiji, ekonomiji znanja najuspešnije su one kompanije koje su bogate nevidljivom imovinom, a to su znanje i informacije koje poseduju. Takve kompanije zovu se „all brain no body“ kompanije, a ono što je za njih karakteristično je da smatraju da dodatnu vrednost kompanije proizvodi mozak i da taj deo kompanije treba razvijati.

Primenom menadžmenta znanja, osim što ostvaruju konkurentsku prednost, organizacije uspevaju da steknu nova znanja, da ih skladište, da uče brže od drugih kompanija i da naučeno primenjuju u praksi, a to će dovesti do povećanja efikasnosti.

5.2 Uticaj liderstva na menadžment znanja

Usled globalizacije i brzog razvoja tehnologije, kompanije danas posluju u turbulentnom okruženju. Moderna ekonomija posmatra znanje i menadžment znanja kao osnovu jedne organizacije za sticanje konkurentske prednosti, pa je sama implementacija programa menadžmenta znanja u jednu organizaciju jako bitna, a uloga lidera i liderstva u implementaciji ovakvog programa je jedna od najvažnijih, ako ne i ključna. Liderstvo prati program menadžmenta znanja u svakoj fazi životnog ciklusa, a lideri svojim liderskim veštinama pospešuju implementaciju ovog programa.

U procesu **stvaranja znanja** lider trebada podstiče različitost u razmišljanju svojih sledbenika, da pospešuje komunikaciju u timu jer na taj način, kroz iznošenje i branjenje različitih stavova članova tima, mogu da se rode dobre ideje. U ovoj fazi lider se stara da se poštuju procedure, uspostavlja pravila, pospešuje komunikaciju i stvara organizacionu kulturu u kojoj je osnov za implementaciju programa menadžmenta znanja.

Faza **osvajanja znanja** podrazumeva pretvaranje prećutnog u eksplicitno znanje. To je vrlo komplikovan posao koji zahteva veliku pažnju i angažovanje eksperata, što je upravo jedan od glavnih zadataka lidera. U ovoj fazi potrebno je prikupiti informacije od eksperta koji priča o svom iskustvu, a zadatak lidera je da obezbedi adekvatnog eksperta koji je spreman da svoje znanje podeli sa drugima i da ga motiviše i nagradi za prenošenje znanja, a na taj način ekspert će se osetiti važnim i steći će poverenje u svog lidera. Lider takođe vrši selekciju zaposlenih i među njima bira one koji su najpogodniji da prime znanje od odabranog eksperta.

Faza **čuvanja znanja** nam omogućava da znanje čuvamo u formi dokumenata i ekspertnih sistema. Lider identifikuje koja znanja treba sačuvati i koji način je najbolji za njihovo čuvanje. (Boljanović, 2009, str. 142-143) U ovoj fazi glavni zadatak lidera je da se stara da se osvojeno znanje ne izgubi, a to postiže kroz kreiranje jake i poverljive korporativne kulture i jačanjem komunikacijskih mreža preko kojih zaposleni mogu brzo razmeniti znanje.

Faza **deljenja znanja** je jako značajna za uspeh firme, a uloga lidera u ovoj fazi je da kreira organizacionu kulturu u kojoj se znanje prenosi među zaposlenima. Lider zaposlenima pokazuje da je prenošenje znanja jedna od glavnih vrednosti organizacije. Pored toga lider treba da podstakne i nagradi zaposlene koji šire znanje u organizaciji, da obezbedi sredstva koja bi razvila mreže za prenos znanja i da poveže članove koji dele znanja u organizaciji.

Faza **primene znanja** predstavlja osnovni cilj uvođenja programa menadžmenta znanja u jednu organizaciju. Primenom znanja organizacija može rešiti sve probleme na koje naiđe u budućnosti. Uloga lidera u ovoj fazi je podsticanje zaposlenih da u praksi primenjuju znanja, motivisanje i nagrađivanje onih koji primenjuju i prenose znanje, kako eksperata tako i zaposlenih. Lider treba neprekidno da kontroliše i dopunjava znanje organizacije, a njegovim korišćenjem može doneti prave odluke koje će poslovanje kompanije učiniti efektivnijim i efikasnijim. Na taj način lider je stvorio dodatnu vrednost za svoju organizaciju.

5.3 Lider znanja i „7Cs“ znanja

Ako u modernom biznisu znanje smatramo glavnom prednošću organizacije za postizanje konkurentске prednosti, onda nam je u organizaciji potreban lider znanja koji će stvoriti kulturu koja podržava saradnju i poverenje. Svojim veštinama lider znanja upravlja znanjem u organizaciji i prati promene u okruženju.

Ekonomija znanja zahteva promenu upravljanja ljudskih resursa, od funkcije zasnovane na komandovanju i kontroli, na funkciju umrežavanja, povezivanja i usmeravanja. (Boljanović, 2009, str. 150)

Savremeni lideri su oni lideri koji se hvataju u koštac sa promenama, koji znaju da implementiraju savremene koncepte menadžmenta. Postoji sedam područja koja lidera znanja čine uspešnijim (Boljanović, 2009, str. 151):

1. Context (liderstvo znanja je pitanje konteksta) – lider razume prirodu složenog konteksta u kojem deluje i taj smisao prenosi inspirišući druge.
2. Competence (liderstvo znanja je pitanje kompetencije) – lideri kompetencije grade kroz sistematizovan okvir učenja i znaju da se one baziraju na znanju.
3. Culture (liderstvo znanja je pitanje kulture) – lideri posvećuju svoje vreme viziji za budućnost i vide povezanost između motivacije pojedinca i kulture organizacije. Takođe poznaju i kulturno nasleđe.
4. Communities (liderstvo znanja je pitanje zajednice) – lideri razumeju vrednost timova i zajednice u kojoj rade na realizaciji vizije organizacije
5. Conversations, Common Language (liderstvo znanja pitanje je konverzacije i zajedničkog jezika) – lideri podstiču i razvijaju dijalog i zajednički jezik sa zaposlenima u organizaciji, jer se u timu može uraditi više nego pojedinačno
6. Communications (liderstvo znanja je pitanje komunikacija) – lideri podstiču komunikaciju i usvajanje i primenu novih znanja zarad postizanja dobrobiti za organizaciju.
7. Coaching (liderstvo znanja je pitanje treninga) – lideri treba da obučavaju ljude sa sličnim vizijama i veštinama, ali i treba da budu obučavani od ljudi koji poseduju slične vizije i veštine kao i sami lideri.

5.4 MLS profesionalna liga

Sjedinjene Američke Države poznate su u svetu kao zemlja koja ima najbolje sportiste u košarci, ragbiju, bejzbolu, atletici, odbojci, plivanju, ali postavlja se pitanje zašto SAD nikada nisu napravile globalnu fudbalsku zvezdu. (New York Times, preuzeto 19.06.2016.)

Analizirajući svoje fudbalske akademije, fudbalsko znanje, počev od taktike do sistema treninga, američka fudbalska asocijacija zaključila je da joj je potrebna pomoć inostranih eksperata. U tom cilju, za strateški razvoj fudbala na svojoj teritoriji, SAD su angažovale jednu od najboljih svetskih konsultantskih firmi, „Dabl Pas“ (Double Pass) koja je ovakve projekte vodila u Španiji, Belgiji i Engleskoj. Dabl Pas proveo je u Engleskoj 3 godine analizirajući i standardizujući nivo napretka u 92 profesionalna fudbalska tima, u prva četiri ranga. U Nemačkoj sarađuju sa velikim brojem timova gde stalno nadgledaju rad fudbalskih akademija za mlade, uključujući i Bajern Minhen, jedan od najboljih fudbalskih timova današnjice.

Američki fudbalski savez postavio je za selektora i tehničkog direktora Jirgena Klinsmana, proslavljenog nemačkog fudbalera i vrsnog fudbalskog znalca. Zajedno sa Hugom Šoukensom generalnim direktorom Dabl Pasa, Klinsman je uvideo da se glavni problem nedostatka kvalitetnih fudbalera krije u tome što talentovani mladi fudbaleri ne mogu svoje fudbalsko znanje da steknu na teritoriji SAD-a, već u ranom životnom dobu, napuštaju svoju zemlju i odlaze u osrednje klubove holandske, norveške, belgijske i lige sličnih jačina. Klinsman je takođe uočio još jedan problem, a to je da se u nacionalni tim SAD-a pozivaju samo igrači koji igraju na teritoriji Evrope, čak i u drugoligaškim klubovima, a da se mladi talenti koji igraju u Americi zapostavljaju.

Ako se pogleda američki program za pravljenje košarkaša uočava se da se deca od najmlađih dana usmeravaju na košarku, treniraju kroz osnovnu i srednju školu, gde igraju u srednjoškolskim ligama, zatim talenti dobijaju ponude da pod stipendijom igraju i studiraju na najprestižnijim američkim košarkaškim koledžima, a zatim najbolji stižu do razvojne NBA, a kasnije i do same NBA lige. Ovaj model, kao uspešan model stvaranja kvalitetnog igrača potrebno je preneti na fudbal.

U skladu sa tim, američka fudbalska liga potpisala je sporazum sa španskom fudbalskom ligom, prema kojem će treneri iz američke lige dolaziti na obuku kod svojih kolega u Španiju. (Laliga.es, preuzeto 19.06.2016)

Generalni menadžer španske fudbalske lige za Bliski Istok i Severnu Afriku i generalni menadžer internacionalnih projekata Fernando Sans dočekao je američke trenere i istakao da je strateški cilj španske lige da svoja znanja prenosi svuda po svetu. Američki treneri imaju priliku da razmenjuju saznanja sa stručnjacima iz španskog fubala, prvenstveno iz fudbalskih klubova kao što su Atletik Bilbao, Real Madrid i Barselona, iz oblasti treninga, taktike i razvoja mladih fudbalera. Za vreme boravka u Španiji treneri takođe posećuju objekte ovih fudbalskih klubova i stiču saznanja kako oni koriste tehniku i tehnologiju u cilju razvoja kvalitetnih fudbalera, dobijaju metodološka objašnjenja o efikasnosti španske fudbalske lige i metodama analiziranja fudbalskih utakmica u španskom prvenstvu. Po završetku obuke, američki treneri dobijaju priliku da svoja znanja pokažu u praksi trenirajući klubove u fazi nastanka Arenas klub de Gešo i Romo Arenas.

Po povratku u SAD, američki treneri prenose svoja znanja svojim kolegama i trenerima u omladinskim akademijama američkih fudbalskih klubova.

Ovim primerom pokazujemo koliko leaderske veštine i iskustvo Jirgena Klinsmana, Huga Šoukensa i Fernanda Sansa doprinose implementiranju programa menadžmenta znanja u fudbalske akademije širom SAD-a. Uočavamo povezanost ljudi, procesa i tehnologije, a zatim i samu suštinu menadžmeta znanja koja se sastoji u tome da su ljudi iz američkog fudbalskog saveza angažovali vrsne stručnjake, koji su prvo uočili problem američkog fudbala, zatim trenerima omogućili adekvatnu obuku i šansu da od španskih stručnjaka usvoje znanje, a oni su zatim usvojeno znanje čuvali i prenosili svojim kolegama na američkim fudbalskim akademijama.

U ovom poglavlju smo uz saglasnost vodećih svetskih stručnjaka iz menadžmenta znanja, koristeći stručnu literaturu i navodeći primer MLS fudbalske lige, dokazali dve posebne hipoteze našeg istraživačkog rada a to su da dobar lider svojim delovanjem utiče na implementiranje koncepta menadžmenta znanja u organizaciju i da menadžmentu znanja treba posvetiti pažnju u cilju efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja organizacije.

6 Savremeni pristup liderstvu

6.1 Timsko liderstvo i timski lider

Prema istraživanjima koja su sprovedena u 20. veku, mnoge kompanije zasnivale su svoju organizacionu strukturu na timovima, u cilju bržeg odgovora i prilagođavanja na promene iz spoljašnje sredine. Osim brzog reagovanja i prilagođavanja na promene, timsko liderstvo i sami timovi omogućavaju svojim članovima da iskažu svoj potencijal i pokažu svoje znanje kroz timski rad.

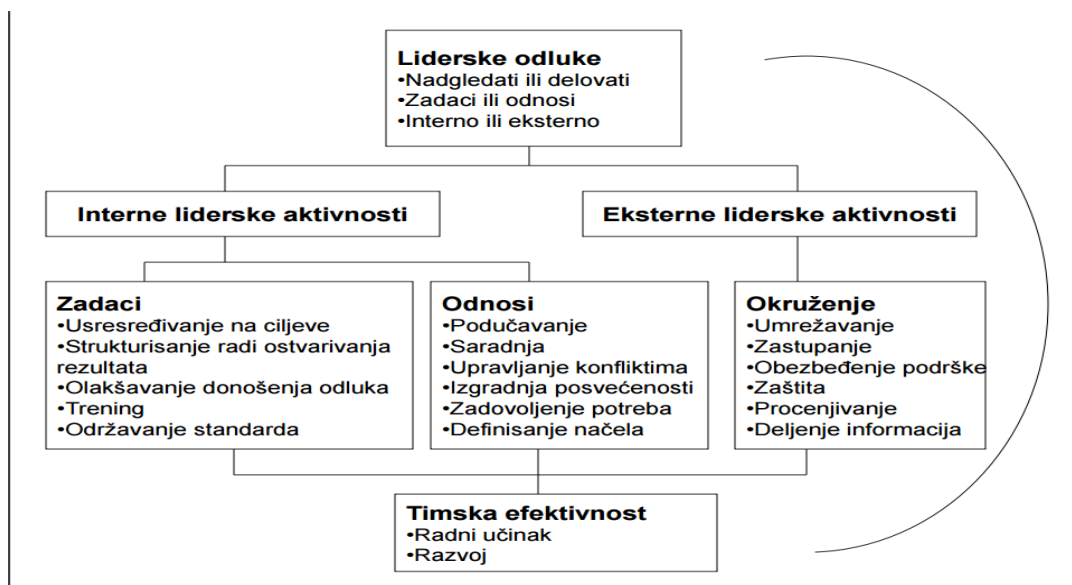
Tim predstavlja grupu ljudi koji su međusobno zavisni, a svojim delovanjem i radom usresređeni su na iste ciljeve. Da bi tim funkcionisao dobro, potrebno je uskladiti aktivnosti svakog člana tima. (Northouse, 2008, str. 141) Tim će postići svoj cilj samo ukoliko se razume uloga liderstva u timu, a glavna razlika između neuspešnog i uspešnog tima je upravo u nerazumevanju timskog liderstva i nemogućnosti identifikovanja problema koji usporava tim.

Dobar timski lider treba da stvori uslove za rešavanje problema u timu, tako što analizira spoljašnje i unutrašnje faktore koji utiču na tim i njegov rad, a zatim svojim ponašanjem obezbeđuje timsku efektivnost i atmosferu za rešavanje problema. Efektivni timski lideri pre svega mogu da konstruišu mentalne slike problema koji koči efektivnost tima, zatim da svojim ponašanjem diskretno izaberu najprimernije rešenje koje će da otkloni problem.

Glavna uloga lidera u timu je:

1. Da nadgleda akcije tima - ukoliko lider utvrdi da tim funkcioniše bez problema, lider neće preduzimati nikakve akcije, osim praćenja eksternog i internog okruženja koja mogu da utiču na rad tima.

2. Da pokreće akcije – lider osluškuje potrebe tima i na osnovu toga odlučuje da li će preduzeti konkretne akcije da bi zadovoljio potrebe tima. Te akcije može da sprovede u eksternom ili internom okruženju u zavisnosti od toga koliko je dobro prepoznao problem i pronašao adekvatno rešenje za njegovo rešavanje. Lider može sprovesti svoje akcije u isto vreme u oba okruženja.



Slika 1 Hilov model timskog liderstva

Timski lideri se susreću sa tri vrste odluka koje treba da donesu, u cilju dobrog funkcionisanja tima. Te odluke odnose se na to da li lider treba da deluje ili da nadgleda, da li fokus treba da stavi na zadatke koje ispunjava tim ili na međuljudske odnose u timu i da li treba da deluje eksterno ili interno.

Posmatrajući tim, lider prikuplja informacije iz internog i eksternog okruženja, obrađuje ih i na osnovu toga može stvoriti jasnu sliku o tome kako tim radi, da li je efikasan, da li su ciljevi jasno definisani i kakvi su međuljudski odnosi u timu. Na osnovu toga može doneti odluku da li da nadgleda tim ili da reaguje u slučaju ako je to potrebno. Lider nadgledanje može vršiti i sa ostalim članovima tima i na taj način lakše proceniti situaciju i uočiti promene koje se dešavaju oko tima i u timu i na taj način može odrediti da li treba da deluje i otkloni probleme i potencijalne opasnosti koje prete da ugroze efikasnost tima.

Ukoliko lider reaguje interno, onda treba da donese odluku da li je timu potrebna pomoć u rešavanju problema po pitanju zadatka ili po pitanju međuljudskih odnosa. (Northouse, 2008, str. 145)

Ako lider reaguje po pitanju zadatka, onda se njegov rad može odnositi na jasno definisanje ciljeva, na planiranje, na lakše prihvatanje i prilagođavanje promenama kojima je tim izložen, kao i na obuku članova tima i na održavanje visokog nivoa kvaliteta njihovog rada. Lider takođe motiviše članove tima da zajedno postignu unapred isplaniranje ciljeve i na taj način stvara idealnu radnu atmosferu.

Ukoliko je lider prinuđen da reaguje po pitanju međuljudskih odnosa, to najčešće predstavlja upravljanje konfliktima koji su se dogodili između pojedinih članova u timu, usred poremećene radne atmosfere, a lider takođe može pomoći oko stvaranja duha zajedništva i stvaranju pozitivne radne atmosfere i kako bi se u budućnosti konflikti izbegli. Lider podstiče članove tima da socijalizuju međusobno, uliva im optimizam i nagrađuje ih za uspešno ispunjene zadatke.

Ukoliko lider reaguje eksterno, njegova intervencija će najčešće biti usmerena na okruženje u kojem tim radi. Pre svega, lider treba da zaštiti članove tima od lošeg uticaja iz okruženja, zatim da pregovara sa top menadžmentom ukoliko oseti da tim nema dovoljno jaku podršku od top menadžmenta i da poveže tim sa spoljašnjom sredinom i da ga u njoj predstavlja.

Bilo da reaguje interno ili eksterno lider mora da bude objektivan i otvoren po pitanju rešavanja problema sa kojima se tim susreće, a takođe mora i da odabere adekvatan način za rešavanje problema. Tim lider treba da uradi sve što je potrebno da obezbedio timu da radi efikasnije i efektivnije. (Northouse, 2008, str. 148)

6.2 Elementi timske efektivnosti

Dva osnovna elementa timske efektivnosti su:

1. radni učinak – podrazumeva sve obavljene zadatke, donošenje odluka i sposobnost njihovog sprovođenja
2. razvoj – sposobnost članova da zadovolje lične potrebe radeći na zajedničkom cilju.

Prema istraživanju Larsona i LaFasta iz 1989. godine (www.nwlink.com, preuzeto 01.09.2016.) otkriveno je da postoje jasni pravci koje prate svi efektivni timovi:

1. Jasni i inspirativni ciljevi – kada je cilj jasno definisan, ceo tim može da se fokusira na njega. Jasno definisan cilj je takođe primamljiviji i privlačniji, a članovi tima veruju da je takav cilj vredniji truda. Ukoliko je cilj jasno definisan, tim lakše može videti da li ga je ispunio ili ne.

2. Struktura vođena rezultatima – lider treba da stvori atmosferu poverenja u okviru samog tima, otvorenu komunikaciju i poštovanje među njegovim članovima. U ovakvoj atmosferi svaki član tima je voljan i sposoban da pruži maksimalne rezultate. Na osnovu analiziranja članova tima, lider procenjuje šta koji član treba da radi. Tokom rada tim zaključke izvodi na osnovu činjenica. Kroz ostvarivanje ličnih rezultata članovi tima ostvaruju zajednički cilj.

3. Kompetitivni članovi – da bi obavljao svoje zadatke tim mora imati adekvatan broj i strukturu članova, koji poseduju interpersonalne i veštine timskog rada. Pored toga tim uvek mora da poseduje važne informacije i da ostane kompetentan. Ovo se postiže kroz adekvatno obrazovanje i obuku članova tima.

4. Potpuna posvećenost – grupa ljudi koja radi zajedno ne sme biti tretirana kao grupa pojedinaca, već se mora raditi na izgradnji i očuvanju timskog duha, što se postiže kroz otvorenu komunikaciju, uključenost i jedinstvo svih članova.

5. Atmosfera saradnje – predstavlja ključ za efektivnost tima. Ukoliko su članovi tima nesposobni da koordinišu i sinhronizuju svoje lične napore ka zajedničkom cilju tim će raditi neefikasno. Svaki lični napor mora biti dobro iskordinisan jer on pored ostvarenja ličnog cilja vodi ostvarenju kolektivnog cilja.

6. Standardi izvrsnosti – da bi bilo koji tim funkcionisao dobro od samog početka važno je uspostaviti zajedničke norme koje će se poštovati. Važno je da norme podstaknu pritisak kod članova, da bi oni ostali svesni da njihov rad mora biti na najvišem mogućem nivou. Lider kontroliše poštovanje normi, nagrađuje i kažnjava zaposlene na osnovu rezultata koji su postigli.

7. Spoljnja podrška i priznavanje – ukoliko se od tima očekuje da bude na visokom nivou rada i da ispuni sve radne zadatke i izazove koji su pred njih postavljeni, onda im se moraju obezbediti resursi u vidu kvalitetne opreme, radnog prostora, visoke plate i bonusa i povišica za ispunjene teške timske zadatke.

8. Liderstvo zasnovano na principima – lider primenjuje tehnike posmatranja i anketiranja na osnovu kojih prikuplja informacije o tome koliko tim dobro radi. Na osnovu tih informacija lider može videti da li je svih osam kriterijuma timskog liderstva ispunjeno, a takođe te informacije mu pomažu u donošenju novih liderskih odluka.

6.3 Istraživanje Gugla o efektivnosti tima

Gugl je sproveo 2013. godine veliko istraživanje o uspešnosti svojih top menadžera. Za veliku organizaciju poput Gugla važno je da, osim top menadžmenta i direktora, ostali zaposleni rade podjednako uspešno. Zbog toga je sprovedeno istraživanje u preko 180 timova, sa ciljem da se nađe recept kako stvoriti uspešan tim. (weforum.org, preuzeto 04.09.2016.)

Posle dve godine istraživanja u Guglu veruju da su našli recept za Tim snova. Bez obzira ko se nalazi u timu i koliko tim članova ima, da bi bio uspešan i efektivan mora da ispuni sledećih pet karakteristika:

1. Psihološka sigurnost – članovi mogu da preuzmu rizik pred drugima
2. Pouzdanost – tim radi na vreme i ispunjava sve Guglove standarde
3. Struktura i jasnoća – svi imaju jasne uloge u timu i definisane ciljeve
4. Smisao – rad tima je individualno važan svakom njegovom članu
5. Uticaj – zaposleni misle da njihov rad utiče na druge i kreira promene

Oslanjajući se na stručnu literaturu i naučna istraživanja, ali i istraživanja koje sprovode velike organizacije poput Gugla, možemo uvideti da lider pravilnim vođenjem čini tim efikasnijim.

7 TRANSFORMACIONO LIDERSTVO

7.1 Definicija transformacionog liderstva

Transformaciono liderstvo podrazumeva bavljenje drugim ljudima i stvaranja veza sa njima, a u cilju postizanja bolje motivacije i morala lidera i njegovih sledbenika. Lider pokušava da pomogne sledbenicima da dostignu svoj puni potencijal i obraća pažnju na njihove motive i potrebe. (Northouse, 2008, str. 120)

Profesor Momčilo Milosavljević smatra da transformacioni lideri treba da povedu svoje sledbenike u pokretanje promena, i da ih motivišu da i sami pokreću promene i preispituju stavove svojih lidera i stavove koje su zajedničkim radom već izgradili. (Mašić, 2009, str. 438)

Politički sociolog Džejms Mekgregor Burns napravio je razliku između transakcionog i transformacionog liderstva. U transakcionom liderstvu lider svoje sledbenike motiviše metodama nagrade i kazne, a u transformacionom liderstvu lider svoje sledbenike motiviše na taj način što ih konstantno podseća na misiju i viziju organizacije, kao i na to koje vrednosti propagira organizacija za koju sledbenici rade.

Za razliku od transakcionih lidera, transformacioni lideri poseduju sve veštine koje su potrebne da bi se upravljalo organizacionim promenama, tj. da bi se promene u organizaciji pokrenule, implementirale i sprovele do kraja.

Jedna od najvažnijih osobina koju transformacioni lider treba da ima, da bi postizao dobre rezultate u poslovanju jeste harizma. Pojmom harizme najviše se bavio Veber, koji je i dao najpoznatiju definiciju ovog pojma. Prema Veberu harizma predstavlja posebnu ličnu osobinu koja ljudima daje moć da budu tretirani kao lideri. Veber ističe i važnost sledbenika, jer bez sledbenika ne bi imao ko da potvrdi da li lider poseduje harizmu ili ne.

7.2 Model transformacionog liderstva

Model transformacionog i transakcionog liderstva obuhvata sedam faktora (Northouse, 2008, str. 123):

Bass: Leadership Factors		
Table 9.2 Leadership Factors		
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP	TRANSACTIONAL LEADERSHIP	LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP
Factor 1 Idealized Influence Charisma	Factor 5 Contingent Reward Constructive Transactions	Factor 7 Laissez-faire Nontransactional
Factor 2 Inspirational Motivation	Factor 6 Management-by-Exception, Active and Passive Corrective Transactions	
Factor 3 Intellectual Stimulation		
Factor 4 Individualized Consideration		

Slika 2: Faktori transformacionog i transakcionog liderstva (slideshare.net/, preuzeto 05.09.2016.)

1. Idealizovani uticaj (harizma) – ako lider uradi moralnu i pravu stvar, a pri tom je sledio sve etičke i moralne kodekse, sledbenici će se ugledati na njega i trudiće se da mu pariraju. Ovakav lider predstavlja pravi uzor za svoje sledbenike.
2. Inspiraciona motivacija (inspiracija) – ovim faktorom lideri se trude da podstaknu timsko liderstvo. Oni motivišu svoje sledbenike da rade preko svojih mogućnosti i trude se da sledbenici uvek znaju da su deo zajedničke vizije organizacije u kojoj su zaposleni.
3. Intelaktualni podsticaj – ovim faktorom lider motiviše zaposlene da budu kreativni i da ispoštuju sve ciljeve koje su oni sami sebi zadali, da veruju u sebe i spoznaju svoje vrednosti.
4. Individualno uvažavanje – ako lider želi da njegovi sledbenici postignu svoj maksimum, onda se on mora baviti svakim sledbenikom ponaosob, mora uvažiti individualne potrebe svakog sledbenika. Na ovaj način stvoriće se atmosfera podrške u organizaciji.
5. Potencijalna nagrada – ukoliko sledbenici urade svoj posao kako treba i daju svoj maksimum, postoji dogovor sa liderom kakve će nagrade dobiti za uzvrat.
6. Menadžment putem izuzetka – ovaj faktor predstavlja negativne ocene, negativnu meru i korektivnu kritiku, a može se javiti kao pasivan ili kao aktivan. Ukoliko je ovaj faktor pasivan lider reaguje tek kada se jave problemi ili se standardi ne ispune, na taj način što daje negativnu ocenu za rad svog sledbenika. Ukoliko je ovaj faktor aktivan, lider se više ponaša kao supervizor i trudi se da preduzme mere odmah kada uoči greške i kršenja pravila koje prave njegovi sledbenici.
7. Laissez-faire (nemešanje) – lider se ne meša, već pušta da stvari idu same svojim tokom. Lider ne pomaže sledbenicima da napreduju, niti ima komunikaciju sa njima. Potrebe zaposlenih slabo se osluškiju, a sami zaposleni su odsečeni od informacija, jer ne dobijaju povratnu informaciju od lidera, a sam lider takođe odlaže donošenje odluka i ne prihvata odgovornost za svoje postupke.

Važno je napomenuti da se harizma, inspiracija, individualno uvažavanje i intelektualni podsticaj odnose na transformaciono liderstvo, menadžment putem izuzetka i potencijalna nagrada na transakciono liderstvo, dok je laissez-faire (nemešanje) faktor koji pripada liberalnom liderstvu.

7.3 Koterovih osam faza realizovanja promena

Jedan od najvećih istraživača transformacionog liderstva, poznati harvardski profesor Džon Koter definisao je osam faza koje trebaju biti obavljene hronološkim redosledom da bi promena bilo kog obima bila uspešna.



Slika 3: Koterovih osam faza promene (frontlinemanagementexperts, preuzeto 06.09.2016)

Prva faza je faza kada se u organizaciji razvija svest da je potrebno uvesti promene. U ovoj fazi potrebno je da organizacija bude svesna svog okruženja, konkurencije, kao i šansi i opasnosti koje se kriju u samom tržištu.

Druga faza je faza u kojoj stvaramo tim koji će biti dovoljno moćan da vodi promenu organizacije. Na lideru je da grupu usmeri na timski rad.

Treća faza podrazumeva kreiranje vizije za promenu, kao i strategija koje će organizacija primeniti kako bi ostvarila promene koje je kreirala vizijom.

Četvrta faza je faza u kojoj se svim kanalima komunikacije predstavlja vizija zaposlenima u organizaciji, a na timu koji vodi promenu je da se nametne kao model ponašanja za sve zaposlene u organizaciji.

Peta faza usmerena je na same zaposlene u organizaciji. U ovoj fazi potrebno je otkloniti sve prepreke koje mogu ometati promenu i podstaći ljude da preduzmu netradicionalne akcije i aktivnosti i da prihvate rizik.

Šesta faza treba da donese organizaciji ostvarivanje kratkoročnih ciljeva koje je organizacija sama postavila na putu promene. Ljudi koji su preuzeli akcije da pomognu ostvarivanju promene treba da budu nagrađeni.

Sedma faza donosi kreiranje novih ciljeva koji su inspirisani već ispunjenim kratkoročnim ciljevima iz prethodne faze. Tim koji rukovodi promenama dobio je na kredibilitetu, što će iskoristiti i pokušati da promene sve u sistemu što može da ukoči promenu ili se na bilo koji način ne uklapa u viziju transformacije organizacije. U ovoj fazi takođe je potrebno ulagati u nove ljude koji su sposobni da povedu promenu.

Osma faza donosi bolje liderstvo i kvalitetniji menadžment koji je orijentisan na produktivnost organizacije i na potrošače. Organizacija koja je prošla kroz promenu pokazuje bolje rezultate u radu.

7.4 Transformaciono liderstvo na primeru kompanije Ford

Ništa ne može da stvori neuspeh, koliko to može da uradi uspeh. (qz.com/, preuzeto 07.09.2016)

Kompanija Ford je 2006. godine dotakla svoje dno. Sa zabeleženim gubitkom u poslovanju u vrednosti od 12,6 milijardi dolara i vrednošću akcija 1,01 dolar po akciji, jedino logično rešenje bilo je proglasiti bankrot. Septembra 2006. godine Alan Mulali, dokazani lider koji je radio punih 36 godina u kompaniji Boing, preuzeo je kompaniju Ford iz razloga jer je verovao da će uspeti da promeni kulturu kompanije iznutra i od nje napravi kompaniju koja je orijentisana na kvalitet i prave vrednosti, a do svog odlaska u penziju u julu 2014. godine kompanija je postala jedna od najbolje revitalizovanih kompanija u istoriji.

Kada je krenuo u siloviti proces promena Alan Mulali shvatio je da prvo mora da promeni sebe, kako bi mogao da promeni celokupnu organizaciju. Mulali je verovao da čovek koji ne upravlja sobom, ne može da upravlja drugima. Smatrao je da treba da promeni sebe tako da ga ljudi prate i da im bude uzor. Napravio je jasnu viziju i motivisao ljude govoreći im da rade pravu stvar, za nešto što je veće od njih samih. Ovde se jasno uočava harizma lidera, koji je svestan neophodnosti promena, ali i svog okruženja, a takođe uočavamo da je lider razvio svest kod svojih sledbenika da su organizaciji potrebne velike promene.

Sledeća stvar koju je Mulali primetio je da kada je jedna organizacija u padu, ljudi osećaju udaljenost jedni od drugih i stvaraju atmosferu u kojoj je teško raditi. Lider je smatrao da je potrebno da uvede promene u način razmišljanja ljudi, a za to je stvorio jedinstven koncept nazvan „Jedan Ford“, što je i dan danas nešto što obeležava ovu kompaniju. Mulali nije želeo da stvori najbolje timove za promenu, želeo je da stvori jedan tim (Jedan Ford) u kojem će ljudi imati osećaj da su u promenama zajedno i da rade kako za svoju ličnu dobrobit, tako i za dobrobit svojih kolega i za dobrobit same organizacije. Ovde uočavamo fantastičnu inspiracionu motivaciju Alana Mulalija, kao i to da je pokušao i uspeo da stvori tim koji je dovoljno jak da pokrene i završi promene u organizaciji.

Kada kompanija posrne finansijski, jedan od načina podizanja profita može biti veća cena za kupce ili pritisak na dobavljače da ponude niže cene. Ni jedna, ni druga odluka nije dugoročno dobra. Mulali je smatrao da je najbolja solucija za Ford da izgradi partnerstvo između kompanije, njenih kupaca i njenih dobavljača na duge staze. On je postigao dogovor sa sindikatom, da se uvedu neke promene u okviru samog sindikata kako bi se povećao profit kompanije, a za uzvrat kompanija Ford će ponovo vratiti sklapanje automobila u Sjedinjene Američke Države. Ovde uočavamo da je Mulali prepoznao i interes sindikata i interes kompanije kao zajednički, a dogovor između sindikata i Forda rezultirao je odgovarajućom nagradom.

Još jedna stvar koju je Mulali uočio je da je kompanija usled krize izgubila poverenje kako kod svojih kupaca i dobavljača, tako i kod svojih investitora. Kada kompanija doživi slom, teško je povratiti percepciju razočaranih investitora. Strategija koju je Mulali primenio bila je da ostvari sa svima iskrenu komunikaciju i odnos od poverenja, tako što će im prvo reći zbog čega je kompanija doživela slom. Posle ovoga

Mulali je izneo pred investitore jasan plan na koji način će se povećati profit od poslovanja, a za svoja prva tri meseca provedena u kompaniji Ford, on je uspeo da napravi proboj u deset najvećih banaka u Americi. Ford je dobio 23,6 milijardi dolara od banaka, koje su mu omogućile da drastično podigne proizvodnju i promeni dizajn automobila, ali i da preživi svetsku ekonomsku krizu koja se dogodila nekoliko godina kasnije.

Poslednji korak koji je Mulali uradio bilo je podizanje imidža i slike o kompaniji u svetu. Ovo se može uraditi na više načina, otvaranjem fabrika i radnih mesta u manje razvijenim zemljama, osnivanjem humanitarne fondacije ili zalaganjem za druge. Ford nikada nije uzeo kredite od federalne vlade, ali se Mulali u Vašingtonu založio za to da General Motors i Krajsler dobiju kredite jer je smatrao da bankrot ove kompanije može da uzdrma celokupnu auto industriju u Americi, sve dobavljače, a na taj način i samu kompaniju Ford. Ovde uočavamo da je Mulali bio orijentisan kako na kupce i produktivnost kompanije Ford tako i na produktivnost celokupne auto industrije, ekonomije i društva u celini.

Na primeru kompanije Ford i sjajnih liderskih veština Alana Mulalija, a uz saglasnost velikih istraživača transformacionog liderstva poput Džona Kotera i Pitera Northausa možemo potvrditi naše posebne hipoteze da je transformaciono liderstvo najvažnije za upravljanje uspešnim promenama jedne organizacije, a da je transformacioni lider taj koji kreira promenu u organizaciju i da on sprovodi promenu do kraja. Dokazivanjem posebnih hipoteza dokazaćemo i generalnu hipotezu našeg rada.

8 ORGANIZACIONE PROMENE

8.1 Pojam organizacionih promena

Sredinom 20. veka kompanije su poslovale u relativno stabilnom i mirnom okruženju. Promene su bile spore, dešavale su se polako i postepeno, a organizacija je mogla da predvidi promenu kroz praćenje trendova iz prošlosti. Promene nisu bile poželjne, a kada se organizacija morala suočiti sa nekim problemom, birano je prvo zadovoljavajuće rešenje u cilju očuvanja statusa quo.

Krajem 20. i u 21. veku, organizacije posluju u veoma politički i ekonomski promenljivom i nestabilnom okruženju, stope promena su se ubrzale, tehnologija je napredovala, poslovanje se globalizovalo, a organizacije su, kao i društvo, napredovale od klasičnih industrijskih organizacija, ka organizacijama znanja. Sve ovo je dovelo do toga da jedna organizacija, ukoliko želi da ostane konkurentna na tržištu, mora biti prilagodljiva brzim promenama.

Polazeći od sredine u kojoj organizacija obavlja svoju misiju, postoje tri modela (tri paradigme) organizacionih promena (Mašić, 2009, str. 298):

1. Model evolutivnih promena – predstavlja model gde se organizacija menja postepeno i polako, korak po korak. Promene se planiraju unapred i uglavnom su niskog inteziteta. Organizacija teži da ostane u granicama njenog istorijskog ponašanja.
2. Model prekinute ravnoteže – predstavlja model gde organizacija radi adaptiranja promenama iz okruženja koristi na smenu duge periode evolutivnih promena i kratke periode revolucionarnih promena.
3. Model revolucionarnih promena – model po kojem ne postoji ni jedna aktivnost koja bi organizaciji donela konstantnu konkurentsku prednost, već je potrebno da se organizacija stalno menja i da bude inovativna.

8.2 Klasifikacija organizacionih podela

Organizacione promene mogu biti klasifikovane po više kriterijuma i na više načina. Zbog toga treba izabrati kriterijum za tu klasifikaciju. Jedan od najboljih kriterijuma za podelu organizacionih promena dao je Endi Petigru, koji je rekao da je za razumevanje svake organizacione promene potrebno odgovoriti na tri jednostavna pitanja (Janićijević, 2007, str. 15):

1. Koji su ciljevi i uzroci promena, odnosno zašto se organizacija menja?
2. Koji je sadržaj promena, odnosno šta se u organizaciji menja?
3. Kako izgleda proces promena, odnosno kako se organizacija menja?

8.2.1 Klasifikacija promena prema cilju (uzroku)

Prema cilju promene možemo podeliti na dve osnovne vrste:

1. Organizaciona adaptacija – njihov uzrok je eksterne prirode, a njihov cilj je da se organizacija prilagodi promenama u okruženju.
2. Organizacioni razvoj – njihov uzrok je interne prirode, a njihov cilj je unapređenje kompetencija jedne organizacije.

KLASIFIKACIJA PROMENA PREMA CILJU (UZROKU)

KRITERIJUM	ADAPTACIJA (EKSTERNI MOTOR)	RAZVOJ (INTERNI MOTOR)
SVRHA PROMENA	Prilagodjavanje okruženju	Razvoj (inoviranje) kompetencija
CILJ PROMENA	Poboljšanje performansi	Razvoj kompetencija
IZVOR PROMENA	Okruženje	Organizacija, menadžment
MOTOR PROMENA	Eksterni: promene u okruženju	Interni: kreativnost, postignuće
ULOGA I DISKRECIJA MENADŽMENTA	Pasivna, mala diskrecija	Aktivna, velika diskrecija

(ekof.bg.ac.rs, preuzeto 10.09.2016)

Organizaciona adaptacija predstavlja svaku organizacionu promenu koja je pokrenuta u cilju adaptacije jedne organizacije na okruženje u kojem ta organizacija posluje.

Prema pretpostavkama svaka organizacija posluje u otvorenom sistemu, sa njim razmenjuje energiju i informacije i zbog toga je potrebno da postoji sklad između organizacije i tog sistema. Taj sklad može biti ugrožen prilikom svake promene koja se dešava u eksternom okruženju jedne organizacije, pa u skladu sa tim i organizacija mora da se promeni kako bi nastavila da razmenjuje energiju i informacije sa svojim okruženjem.

Uloga lidera i menadžera u ovim promenama je mala i pasivna iz razloga što ne postoji dovoljno prostora za nečiju inicijativu, već se celokupna uloga lidera i menadžera ogleda u tome da na vreme prepoznaju kada treba da pokrenu promenu

organizacije i da prate okruženje u kojem organizacija posluje, kako bi uočili sve promene koje se u njemu dešavaju.

Organizacioni razvoj predstavlja promenu koja je nastala kao posledica promena u organizaciji i njenih internih procesa. Njeni pokretači su sami zaposleni u jednoj organizaciji, koji svojim znanjem, svojom motivisanošću i novim idejama pokreću promenu. Cilj ovakve vrste promene je da organizacija i ljudi koji rade u njoj zajedno rastu i napreduju.

Prema pretpostavkama, u samoj organizaciji može doći do povećanja broja ljudi, povećanja znanja koje organizacija poseduje, velikog priliva novih ideja, a sve to u toj meri da je potrebno inicirati promenu. Ova vrsta promene ne dešava se onda kada je organizacija prinuđena da se adaptira sredini. Prirodno je da ljudi teže da se razvijaju i da napreduju, da rade bolje i brže i da iskažu svoj pun potencijal u radu u organizaciji, tako da je glavni cilj ove vrste promena da se kompetencija u okviru same organizacije podigne na viši nivo.

Liderska uloga u ovakvoj promeni je aktivna, i lideri i menadžeri imaju veći stepen diskrecije, jer samo oni zajedno sa zaposlenima imaju sposobnost da pokrenu ovakvu vrstu promena.

8.2.2 Klasifikacija organizacionih promena prema karakteru procesa

U okviru samog kriterijuma karaktera procesa promena, razlikuju se tri podkriterijuma (Janićijević, 2007, str. 17, 18, 19, 20):

1. Prema dubini organizacionih promena razlikuju se plitke i duboke, odnosno inkrementalne i radikalne promene. Plitke promene mogu se još nazvati alfa promenama ili promenama prvog reda, a duboke promene mogu se nazvati promenama drugog reda.

2. Prema širini organizacionih promena razlikuju se uske i široke odnosno parcijalne i sveobuhvatne promene.

3. Prema intezitetu i brzini organizacionih promena razlikujemo spore i brze, odnosno evolutivne i revolucionarne promene. Spore odnosno evolutivne promene su

promene niskog inteziteta, a brze odnosno revolucionarne promene su promene visokog inteziteta.

KLASIFIKACIJA PROMENA PREMA SADRŽAJU

	FORMALNE, TVRDE (HARD) KOMPONENTE	NEFORMALNE, MEKE (SOFT) KOMPONENTE:
STATIČKE VARIJABLE: SISTEMI I STRUKTURE	DIZAJN: Organizaciona struktura, sistemi	PONAŠANJE: Kultura, neformalne grupe, struktura moći, grupni proces, vodjstvo, konflikti, politički proces, komunikacija
DINAMIČKE VARIJABLE: PROCESI	POSLOVNI PROCESI	

(ekof.bg.ac.rs, preuzeto 10.09.2016)

Plitke (inkrementalne) promene su promene koje organizaciji ne menjaju njene ključne komponente od kojih zavisi njen opstanak, razvoj i identitet, već menjaju njene periferne komponente. Ove promene donose veoma mali stepen noviteta u jednu organizaciju.

Duboke (radikalne) promene su promene koje menjaju ključne komponente organizacije, kao što su promena identiteta organizacije, promena kulture organizacije, sistema kontrole ili informacionog sistema. Ove promene unose veoma visok stepen noviteta u organizaciju.

Uske (parcijalne) promene su promene pojedinih komponenti organizacije ili pojedinih delova organizacije. One se mogu vršiti i odvojeno od promena u nekim drugim delovima organizacije.

Parcijalne (sveobuhvatne) promene su promene koje menjaju većinu ili sve delove i komponente jedne organizacije. Ne mogu se vršiti parcijalno jer su

komponente jedne organizacije međusobno povezane i promena jedne komponente može izazvati promenu u drugoj komponenti. Ukoliko ova vrsta promena nije sveobuhvatna, ona je ona uglavnom i neefikasna.

Spore (evolutivne) promene su promene niskog inteziteta kod kojih se dešava relativno malo promena u jedinici vremena, već se te promene dešavaju sa pauzama jedna za drugom. Prvo se promeni jedna komponenta organizacije, zatim druga, pa treća. Ukoliko ovom vrstom promena želimo da izazovemo velike promene u celoj organizaciji, za to će biti potrebno mnogo vremena. Kod evolutivnih promena jedna promena se nadovezuje na drugu, a svaka donosi nešto novo u organizaciju, pa se krajnji cilj vidi tek kada se sve promene implementiraju.

Brze (revolutivne) promene su promene visokog inteziteta, pa se veoma veliki broj promena dešava u vremenski kratkom periodu. Promene su simultane, što podrazumeva da se komponente jedne organizacije menjaju istovremeno, a ne jedna za drugom. Za razliku od evolutivnih promena, ovde se promene ne nadovezuju jedna na drugu, a da bi se uočio krajnji cilj ovih promena, potrebno je veoma malo vremena.

8.2.3 Klasifikacija promena prema sadržaju

Prema kriterijumu sadržaja organizacione promene možemo klasifikovati prema dva kriterijuma:

1. Prema sadržaju komponente organizacione promene mogu se podeliti na formalne i neformalne odnosno na tvrde i meke promene.
2. Prema dihotomiji između dinamičkih i statističkih komponenti organizacije kombinujući oba kriterijuma organizacione promene se mogu podeliti na promene u organizacionom dizajnu, promene u organizacionom ponašanju i promene u poslovnim procesima.

KLASIFIKACIJA PROMENA PREMA SADRŽAJU

	FORMALNE, TVRDE (HARD) KOMPONENTE	NEFORMALNE, MEKE (SOFT) KOMPONENTE:
STATIČKE VARIJABLE: SISTEMI I STRUKTURE	DIZAJN: Organizaciona struktura, sistemi	PONAŠANJE: Kultura, neformalne grupe, struktura moći, grupni procesi, vodjstvo, konflikti, politički procesi, komunikacija
DINAMIČKE VARIJABLE: PROCESI	POSLOVNI PROCESI	

(ekof.bg.ac.rs, preuzeto 10.09.2016)

Organizacione promene u **dizajnu** mogu biti organizacione promene u strukturi i organizacione promene u sistemu.

Organizaciona struktura podrazumeva svaki odnos i interakciju pojedinaca i grupa u jednoj organizaciji, a organizacioni sistemi su sva propisana pravila po kojima dolazi do interakcije između grupa i pojedinaca i tačno propisani zadaci i uloge koje i grupa i pojedinci imaju prema organizaciji.

Promene u organizacionoj strukturi podrazumevaju promene jednog ili više njenih delova. Ukoliko su promene u strukturi plitke onda one menjaju jedan ili dva parametra strukture, a ako su promene duboke onda menjaju većinu ili sve parametre organizacione strukture. Radikalne promene u strukturi podrazumevaju zamenu celokupnog modela organizacione strukture drugim modelom.

Promene u organizacionim sistemima podrazumevaju promene na formalnom okviru po kome se odvijaju organizacioni poslovni procesi. Dva najznačajnija sistema su sistem upravljanja ljudskim resursima i sistem planiranja i kontrole.

Sistem upravljanja ljudskim resursima podrazumeva sistem planiranja ljudskih resursa, sistem selekcije, sistem regrutacije, sistem obuke i treninga, sistem ocenjivanja rada zaposlenih i sistem nagrađivanja.

Sistem planiranja i kontrole obuhvata operativno, taktičko i strategijsko planiranje jedne organizacije.

Poslovni procesi predstavljaju aktivnosti u organizaciji koje određene inpute pretvaraju u autpute. Promene u **procesima** organizacije mogu biti formalne i neformalne.

Formalne organizacione promene procesa podrazumevaju promene u poslovnim procesima, kao što su proizvodnja, razvoj proizvoda, prodaja robe, nabavka robe ili naplata potraživanja i promenama u poslovnim procesima može se promeniti čitava organizacija i njen autput.

Neformalne organizacione promene procesa podrazumevaju promene u grupnim i personalnim procesima, a oni podrazumevaju procese učenja, motivisanja, rešavanja konflikata u organizaciji i uspostavljanje odnosa u okviru organizacionih grupa.

Promene u organizacionom **ponašanju** predstavljaju promene u samoj organizacionoj kulturi, ali i u izvorima i strukturama moći i neformalnim grupama.

Organizaciona kultura su norme, verovanja, sistem vrednosti jedne organizacije, prema kojima se ponašaju svi zaposleni u organizaciji, a koja je razvijena kroz zajedničko rešavanje problema.

Izvori i strukture moći podrazumevaju alokaciju uticaja i moći grupa i pojedinaca u jednoj organizaciji.

Neformalne grupe nastaju kao posledica nezadovoljstva svih članova u organizaciji i nemoguće je sprečiti njihov nastanak.

Sve tri komponente organizacionog ponašanja predstavljaju veoma moćna sredstva u organizaciji, zbog čega su često pogođene organizacionim promenama.

8.3 Metode promene organizacije

Teorija i praksa upravljanja transformacijom organizacije definisala je nekoliko metoda i programa transformacije (Mašić, 2009, str. 507):

1. Restruktuiranje
2. Reinžinjering
3. Menadžment totalnog kvaliteta
4. Menadžment odnosa sa kupcima
5. Menadžment znanja
6. Merđžeri i akvizicije
7. Promena kulture
8. Program učenja
9. Program inovacija

8.3.1 Restruktuiranje organizacije

Restruktuiranje podrazumeva promenu jedne organizacije prema okruženju u kojem ona posluje, promenu prema kupcima, ali i promenu odnosa zaposlenih prema organizaciji i njihov razvoj.

Sa obzirom da organizacije rade u promenljivom okruženju i da može doći do jaza između stanja u samoj organizaciji i stanja u okruženju, restruktuiranje se sprovodi u cilju smanjenja ovoga jaza i podrazumeva diskontinuitet organizacije sa načinom na koji je do tada funkcionisala.

U cilju povećanja efikasnosti i produktivnosti same organizacije, restruktuiranje se može sprovesti putem downsizinga (smanjenja) radne snage i broja organizacionih jedinica.

Downsizing (smanjenje) ima četiri ključne karakteristike:

1. To je set aktivnosti koji se sprovodi sa namerom, za razliku od nesvesnog gubitka radne snage koji je prouzrokovan gubitkom tržišta ili gubitkom prihoda
2. On smanjuje broj zaposlenih kroz otpuštanja, premeštaje, otpremnine, povoljnosti za penziju i drugo. Ne podrazumeva uvek

otkaz, već se po uvođenju novih proizvoda može ukazati potreba za uvećanje broja radnika.

3. Efikasnost organizacije je znatno poboljšana. Cilj je stvoriti novu konkurentnost, a u isto vreme i povećati prihode, a smanjiti troškove. Može se pojavljivati proaktivno ili retroaktivno.
4. Na svestan ili nesvestan način downsizing utiče na radne procese organizacije.

Ukoliko kroz downsizing uvek smanjujemo broj radnika, može se reći da je to dombsizing, a to je primer lošeg upravljanja.

Ukoliko se restrukturiranje organizacije vrši metodom downscopinga, to onda podrazumeva da će biti preduzet set akcija u cilju povećanja konkurentnosti, a organizacija će se okrenuti svojim primarnim ciljevima, dok će sporedni ciljevi biti eliminisani.

8.3.2 Reinžinjeriing organizacije

Reinžinjeriing podrazumeva fundamentalnu, radikalnu i dramatičnu promenu poslovanja organizacije, i njenih procesa u cilju dramatičnog poboljšanja performansi same organizacije.

Ukoliko organizacija želi da ostane konkurentna i prisutna na tržištu ona mora svojim kupcima ponuditi brzu i kvalitetnu uslugu. Odgovarajući na pitanja čime se organizacija bavi i na koji način to radi, dolazi se do preispitivanja pravila po kojima organizacija radi i sagledava se da li su ta pravila adekvatna, da li dobro utiču na poslove organizacije ili su možda zastarela, neprikladna i pogrešna pa se javlja potreba za novim pravilima.

Ukoliko se nova pravila usvoje, dolazi do uništenja ili potpune zamene starih pravila, što će drastično uticati na poboljšanje poslovanja same organizacije.

Prema Čampiju i Hameru postoje 3 vrste organizacija koje vrše reinžinjeriing:

1. Organizacije koje nemaju ni jedan drugi izlaz, osim reinžinjeriinga i nalaze se u velikim problemima

2. Organizacije koje imaju menadžment koji je sposoban da predvidi da li će u budućnosti organizacija da se susretne sa potencijalnim problemima. Takav menadžment spreman je da se upusti u proces reinženjeringa pre nego organizacija uđe u potencijalni problem
3. Organizacije koje su lideri na tržištu i imaju jako agresivan i ambiciozan top menadžment, koji je spreman da pokrene proces reinženjeringa iz razloga da bi otežao poslovanje ostalim organizacijama na tržištu, iako njihova organizacija nije u problemu, niti će se u bliskoj budućnosti susresti sa bilo kakvim problemom.

8.3.3 Menadžment totalnog kvaliteta (TQM)

Da bi bila konkurentna na tržištu svaka organizacija mora da ponudi kvalitet proizvoda ili usluge. Na kupcu je da taj kvalitet prepozna i odluči se za proizvod ili uslugu koju je organizacija ponudila na tržištu.

Profesor David Garvin definisao je 8 dimenzija koje određuju kvalitet gledano iz ugla potrošača (Mašić, 2009, str. 505):

1. Performanse (Performance) – glavne radne karakteristike
2. Odlike (Features) – dodatne karakteristike koje proizvod može da ponudi kupcu
3. Pouzdanost (Reliability) – kupac treba da bude siguran da se proizvod neće pokvariti ili da neće loše funkcionisati prilikom korišćenja
4. Prilagođavanje standardu (Conformance) – kupac želi proizvod koji je prilagođen specifikacijama i standardima
5. Izdržljivost (Durability) – kupac očekuje da će neko vreme moći da koristi proizvod bez potrebe da kupi novi
6. Uslužnost (Servisability) – usluga koju kupac očekuje treba da bude brza, laka i profesionalna
7. Estetika (Aesthetic) – kupac očekuje da proizvod ima lep izgled, lep ukus, lep miris, dobar zvuk, itd.
8. Uočljivi kvalitet (Perceived quality) – kupac na osnovu toga može doneti subjektivan sud o kvalitetu proizvoda ili usluge.

Ukoliko organizacija želi da implementira TQM, potrebno je da promeni svest svojih radnika o tome kako obavljaju posao, da bi se produktivnost i kvalitet povećali.

Jedan od najčuvenijih autora, Edvard Deming, uveo je 14 tačaka za ulaz u TQM (deming.org, preuzeto 13.09.2016):

1. Mora postojati konstantnost svrhe za unapređenje usluga i proizvoda
2. Nova filozofija unapređenja kvaliteta proizvoda i usluga
3. Proizvode ne treba kontrolisati masovno
4. Ne treba davati poslove gledano kroz temelj cene, smanjiti ukupne troškove
5. Kvalitet povećavamo kontinuiranim unapređenjem proizvoda i usluga
6. Obezbediti kvalitetnu obuku i trening svim zaposlenima u organizaciji
7. U organizaciji mora postojati liderstvo, usmeravati i voditi zaposlene ka cilju
8. Motivisati ljudske resurse da iznose nove ideje bez straha
9. Ukloniti barijere između zaposlenih i usmeriti ih da rade u timu
10. Ukinuti brojke i analize koje mogu opteretiti zaposlenog i napraviti mu pritisak
11. Ne treba biti rob kvotama
12. Motivisati zaposlene da budu ponosni na svoj rad
13. Motivisati zaposlene da se usavršavaju i napreduju na ličnom planu
14. Preuzeti akciju i povesti sve zaposlene u transformaciju.

8.3.4 Menadžment odnosa sa kupcima (CRM)

Da bi organizacija maksimizirala svoj profit, potrebno je da ima dobar odnos sa kupcima i na taj način osluškuje potrebe kupaca i ispuni njihova očekivanja, što će od njih kasnije napraviti lojalne kupce.

Da bi kupac postao i ostao lojalan potrebno je da fokus organizacije bude na njemu, a zatim na zaposlenima koji rade i uslužuju kupce i staraju se da njihove želje i potrebe budu ispunjene.

Savremeni pristup menadžmentu odnosa sa kupcima obuhvata ideju da se integrišu kupci, da se produbi odnos između kupaca i same organizacije kako bi se ostvarila lojalnost i zadovoljstvo kupca ne samo proizvodom već i kompanijom u celini.

Suština celog procesa CRMa je u tome da se identifikuju potencijalni kupci, da se sa njima ostvari efikasna i efektivna komunikacija, da se diferenciraju prema tome koje vrednosti i potrebe ostvaruju za organizaciju i na kraju da se usluga i proizvodi totalno prilagode kupcima.

8.3.5 Merdžeri i akvizicije

Merdžer (merger) je strategija spajanja dve različite kompanije u jednu novu kompaniju. U modernom poslovanju 21. veka retko se sreće primer pravog merdžera sa obzirom da je jedna organizacija uvek dominantnija u odnosu na drugu.

Akvizicija predstavlja preuzimanje neuspešne organizacije od strane uspešne organizacije, a u cilju rehabilitacije neuspešne organizacije. Preuzeta organizacija gubi svoju samostalnost i suočava se sa korenitim promenama. Akvizicija za razliku od merdžera koji može biti i prijateljsko preuzimanje organizacije, podrazumeva i neprijateljsko preuzimanje.

9 RVM DOO KRALJEVO

9.1 Osnovni podaci o firmi

Naziv	RVM D.o.o Kraljevo
Sedište (Adresa)	Cara Lazara 38, Kraljevo
Telefon	036 / 329 - 100, 329 - 200
Faks	036 / 318 – 671
Matični broj	07873646
Šifra delatnosti	1721
E mail adresa	rvm@rvm.rs

Internet adresa	www.rvm.rs
Datum osnivanja	19.03.1992.
Datum poslednje registracije	08.07.2005.
Broj zaposlenih	70
Broj žiro računa	155 – 8473 – 05 Halk Banka
Lice ovlašćeno za zastupanje	Dragovan Luković

9.2 Delatnost i asortiman preduzeća RVM Doo Kraljevo

Delatnost preduzeća RVM Doo Kraljevo je proizvodnja kartonske ambalaže od troslojne i petoslojne valovite lepenke, kao i veletrgovina kartonskih ploča.

U svom asortimanu preduzeće RVM Doo Kraljevo ima transportne kutije od troslojne i petoslojne valovite lepenke, ameriken kutije, štancane kutije, podloške, tacne i ostale kutije po zahtevu kupca.

9.3 SWOT analiza

Snage kompanije RVM Doo Kraljevo:

1. Kompanija ima relativno usku menadžersku strukturu što omogućava brzo donošenje odluka i brzo prilagođavanje trenutnoj situaciji na tržištu. Sve odluke, uključujući i investicione odluke mogu biti donesene u kratkom vremenskom roku.
2. Kompanija može brzo reagovati na nove ili izmenjene zahteve kupca. Obzirom na vrstu proizvoda koju kupci troše prilikom pakovanja svog finalnog proizvoda, ovo je vrlo važna prednost sa obzirom da neki proizvodi imaju ograničen rok trajanja.
3. Kompanija se već dugo vremena nalazi na srpskom tržištu kartona što joj je omogućilo da dobro poznaje sve prilike i potencijalne rizike na istom, kao i da izgradi dobru poziciju na istom.

4. Obzirom na prirodu kartonske ambalaže, osim u specifičnim slučajevima, tržište je ograničeno na 400 – 500 km od lokacije fabrike, što sužava potencijalnu konkurenciju na tržištima na kojima je kompanija prisutna.

Slabosti kompanije RVM Doo Kraljevo:

1. Dosta jaka konkurencija na srpskom tržištu i generalno smanjena akumulativnost na celokupnom tržištu tokom prethodnih godina.
2. Dosta konkurentskih kompanija su deo multinacionalnih kompanija što im omogućava ekskluzivni pristup polovnim mašinama koje se prodaju u okviru grupacije, a koje se oglašavaju na prodaju van grupacije, samo ako ne postoji interesovanje za kupovinu od firme unutar grupacije, mogućnost obezbeđivanja boljih uslova kod kreditnih institucija, jer se o uslovima pregovara istovremeno sa više kompanija u više zemalja, mogućnost obezbeđivanja nižih cena repromaterijala obzirom na povlačenje većih količina i lakši pristup novim tehnologijama i novim trendovima na tržištu.
3. Obzirom na prirodu kartonske ambalaže potrebno je konstantno ulaganje u novu opremu kako bi se pratili trendovi na tržištu
4. Obzirom na prirodu kartonske ambalaže, osim u specifičnim slučajevima, tržište je ograničeno na 400 – 500 km od lokacije fabrike, što sužava potencijalno tržište firme.

Šanse kompanije RVM Doo Kraljevo:

1. Uvođenje regulativa za pakovanje voća i povrća koje su u skladu sa važećim regulativama u velikom broju evropskih zemalja, što bi značilo zabranu upotrebe drvene ambalaže kod primarnog pakovanja voća i povrća. Kada ova regulativa stupi na snagu, celokupno tržište kartona može se uvećati 20% - 30%. Ovo je šansa koja se odnosi na sve firme koje posluju na tržištu kartonske ambalaže u Srbiji.
2. Prodor transportne kartonske ambalaže u sektor komercijalne ambalaže koji dovodi do povećanja tržišta transportne kartonske ambalaže, a smanjenja tržišta komercijalne ambalaže.
3. Uvođenje novih tehnologija štampe čime bi transportna kartonska ambalaža postala prisutna i konkurentna na delovima tržišta na kojima do sada nije bila uopšte prisutna.

4. Ulazak u komplementarne delatnosti kao što su sektor komercijalne ambalaže ili sektor proizvodnje kartona, što bi značajno proširilo potencijalno tržište.

Opasnosti kompanije RVM Doo Kraljevo:

1. Dalja koncentracija na tržištu, pre svega firmi koje su članovi multinacionalnih grupacija iz razloga što su njihovi budžeti za preuzimanje firmi, u smislu srpskog tržišta, gotovo neograničeni.
2. Pojava nove vrste ambalaže koja bi ugrozila vodeći položaj kartonske ambalaže, što bi negativno uticalo na sve kompanije na tržištu, jer bi dovelo do smanjenja ukupnog tržišta.
3. Ulazak u komplementarne delatnosti kao što su sektor komercijalne ambalaže ili sektor proizvodnje kartona, što bi dovelo do preinvestiranja i ugrožavanja postojeće pozicije na tržištu.

9.4 Misija, vizija i cilj preduzeća RVM Doo Kraljevo

Misija preduzeća RVM Doo Kraljevo je da:

1. Kupcima na tržištu Srbije i regiona ponudi kartonsku ambalažu usklađenu sa pripadajućim tehničkim standardima
2. Širi asortiman i na kartonsku ambalažu za pakovanje voća i povrća i druge specifične proizvode
3. Manjim preduzećima u regionu pruža usluge konsaltinga i tehničke podrške u postavljanju procesa proizvodnje, uključujući i nabavku opreme i sirovina obezbeđujući time sopstveni rast i razvoj.

Vizija preduzeća RVM Doo Kraljevo je da osvoji poziciju lidera na srpskom tržištu kartona, kao i da bude prisutno na ostalim tržištima u regionu.

Cilj preduzeća RVM Doo Kraljevo je da dostigne 15% od ukupnih potreba srpskog tržišta kartona, a zatim da investira u sopstvenu proizvodnju kartona.

9.5 Politika kvaliteta u preduzeću RVM Doo Kraljevo

Prema poslovnoj politici preduzeća zadovoljstvo i poverenje kupaca kvalitetom isporučenih proizvoda i blagovremenom isporukom, kao i stalno unapređenje tehnoloških rešenja u procesu i dalji razvoj asortimana proizvoda su osnovni principi na kojima RVM Doo Kraljevo bazira svoje poslovanje.

Neprekidno obučavajući svoje zaposlene i obezbeđujući im bolje uslove za rad i solidan životni standard, preduzeće RVM Doo Kraljevo podstiče svoje zaposlene da poboljšavaju kvalitet proizvoda uz minimalne troškove. Preduzeće time osnažuje svoju poziciju na tržištu i ostvaruje profit.

Razvijajući poslovnu saradnju sa isporučiocima karton ploča, preduzeće RVM Doo Kraljevo postaje pouzdan partner za kupce krajnjih proizvoda i sirovina.

Posebnu pažnju preduzeće posvećuje poslovanju prema svim relevantnim zakonskim propisima i očuvanju životne sredine.

Kvalitet svojih proizvoda i poštovanje vremena isporuke preduzeće potvrđuje posedovanjem sledećih sertifikata:

1. Quality Austria sertifikat koji potvrđuje da je implementiran ISO standard 9001/2000
2. IQNet sertifikat koji potvrđuje da je implementiran dopunjen ISO standard 9001/2000
3. Excellent sertifikat koji garantuje pouzdanost isporuke proizvoda
4. Sertifikat svetske banke koji garantuje da je preduzeće sposobno za snabdevanje multinacionalnih kompanija.

9.6 Analiza tržišta kartonske ambalaže u Srbiji

Analizom srpskog tržišta kartona dolazimo do podataka da su potrebe tržišta kartona od 11.000t do 13.000t na mesečnom nivou.

Ponuda kartona na tržištu Srbije je između 10.000t i 11.000t na mesečnom nivou, što jasno ukazuje da je potražnja za kartonom za oko 2.000t veća od ponude.

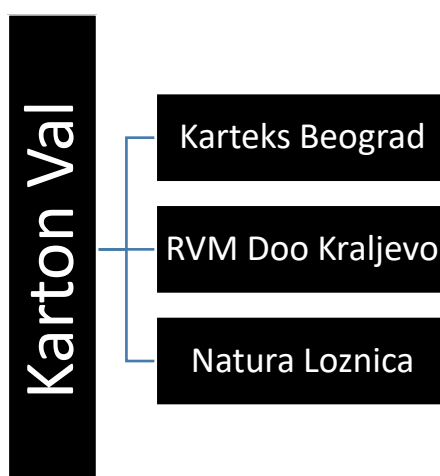
Ova razlika omogućava kompanijama iz okruženja, a najviše kompanijama iz Hrvatske, Mađarske, Rumunije i Bugarske proboj na srpsko tržište.

Potrebe zemalja iz okruženja, Crne Gore, Bosne i Hercegovine i autonomne pokrajine Kosovo, su između 500 i 1000t na mesečnom nivou što omogućava kompanijama iz Srbije da u date zemlje izvoze.

Proizvodnja kartona po fabrikama na mesečnom nivou:

Avala Ada Beograd	4000 – 4300 tona
Karton Val Šabac	3500 – 4000 tona
DS Smith Kruševac	2000 – 2500 tona
Area Novi Sad	700 – 1000 tona
Lepenka Kneževac	300 – 500 tona
Mladost Odžaci	200 – 300 tona

Obzirom da ne poseduje liniju za proizvodnju kartona, preduzeće RVM Doo Kraljevo posluje u okviru grupacije Karton Val, zajedno sa preduzećima Karteks Beograd i Natura Loznica.



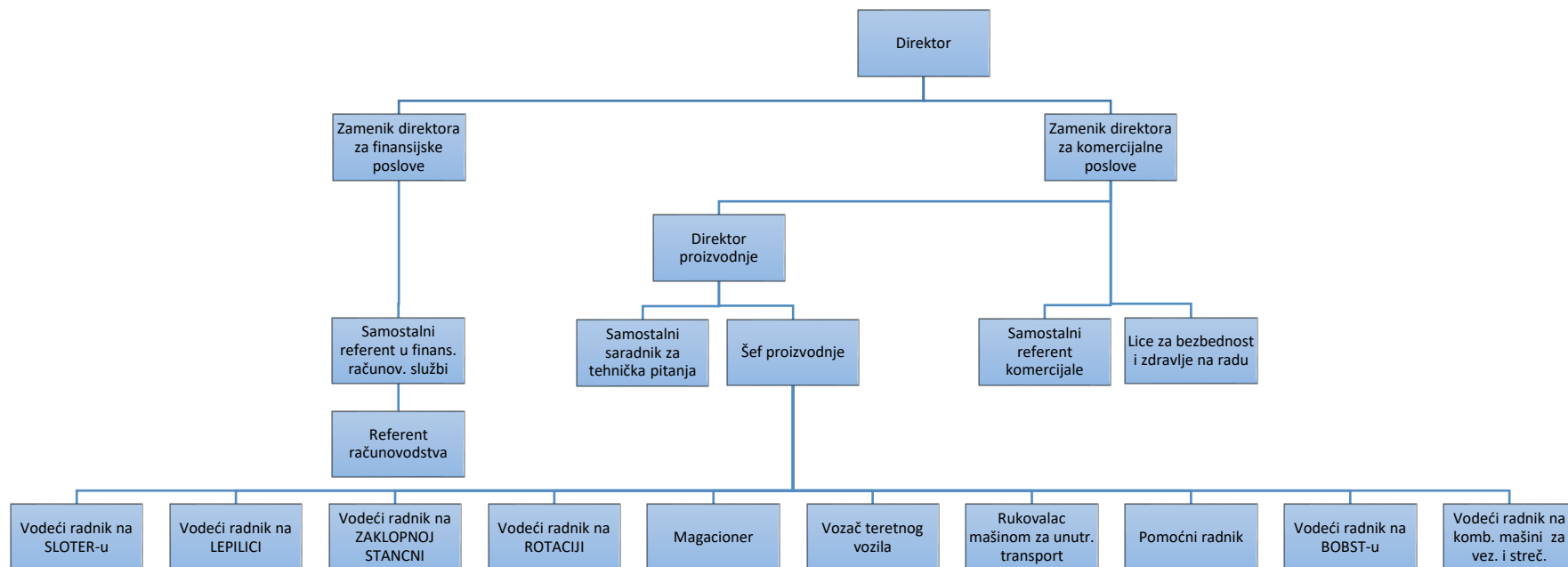
Ukupna prerada kartona u preduzeću RVM Doo Kraljevo je između 1000t i 1200t na mesečnom nivou, iz čega se može izvući zaključak da ovo preduzeće prerađuje između 8% i 10% od ukupnih potreba kartona na srpskom tržištu.

Ciljno tržište preduzeća RVM Doo Kraljevo su fabrike prehrambene industrije, a pre svega fabrike iz mleinarske industrije, fabrike iz konditorske industrije, fabrike za proizvodnju alkoholnih i bezalkoholnih osvežavajućih napitaka i sve kompanije koje investiraju u Srbiji sa stranim kapitalom.

9.7 Pregled radnih mesta preduzeća RVM Doo Kraljevo

Organizaciona celina	Radno mesto	Šifra	Stručna sprema	Br. izvršilaca	Napomena
Kabinet direktora	<u>Direktor</u>	10.01	VSS	1	
	<u>Zamenik direktora za finansijske poslove</u>	10.02	VSS	1	
	<u>Zamenik direktora za komercijalne poslove</u>	10.03	VSS	1	
	<u>Lice za bezbednost i zdravlje na radu</u>	10.04	VSS	1	
Komercijala	<u>Samostalni referent komercijale</u>	20.01	SSS	2	
Finansije i računovodstvo	<u>Samostalni referent u finansijsko-računovodstvenoj službi</u>	30.01	VSS	1	
	<u>Referent računovodstva</u>	30.02	SSS	2	
Proizvodnja	<u>Direktor proizvodnje</u>	40.01	SSS	1	
	<u>Šef proizvodnje</u>	40.02	SSS	2	
	<u>Samostalni saradnik za tehnička pitanja</u>	40.13	SSS	1	
	<u>Vodeći radnik na SLOTER-u</u>	40.03	NKV	6	
	<u>Vodeći radnik na LEPILICI</u>	40.04	NKV	5	
	<u>Vodeći radnik na ZAKLOPNOJ ŠTANCNI</u>	40.05	NKV	7	
	<u>Vodeći radnik na ROTACIJI</u>	40.06	NKV	7	
	<u>Magacioner</u>	40.07	NKV	1	
	<u>Vozač teretnog vozila</u>	40.08	NKV	4	
	<u>Rukovalac mašinom za unutrašnji transport</u>	40.09	NKV	2	
	<u>Pomoćni radnik</u>	40.10	NKV	15	
	<u>Vodeći radnik na BOBST-u</u>	40.11	NKV	4	
	<u>Vodeći radnik na KOMBINOVANOJ MAŠINI ZA VEZIVANJE I STREČOVANJE</u>	40.12	NKV	6	

9.8 Organizaciona šema preduzeća RVM Doo Kraljevo

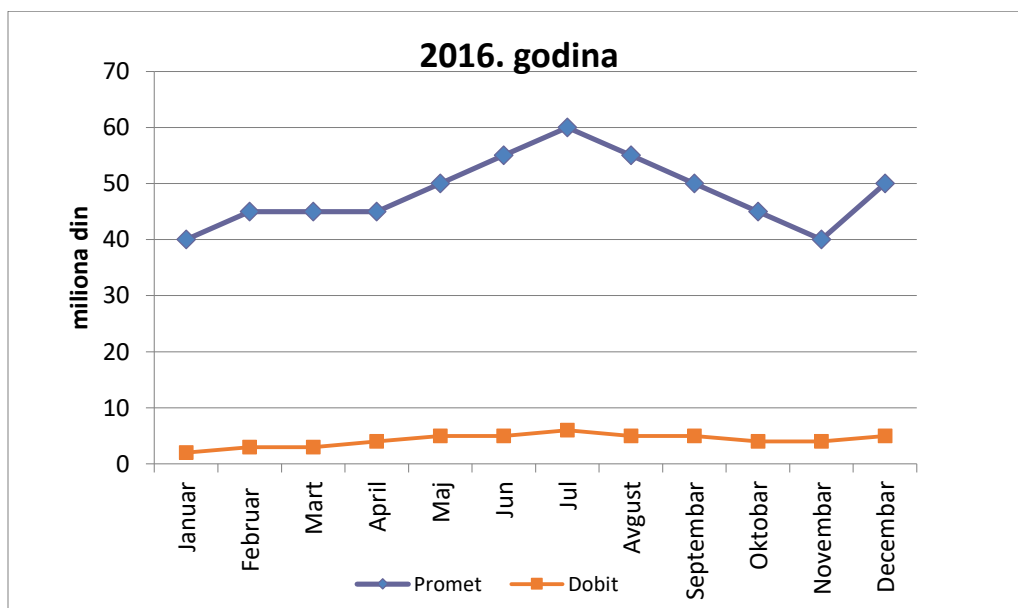
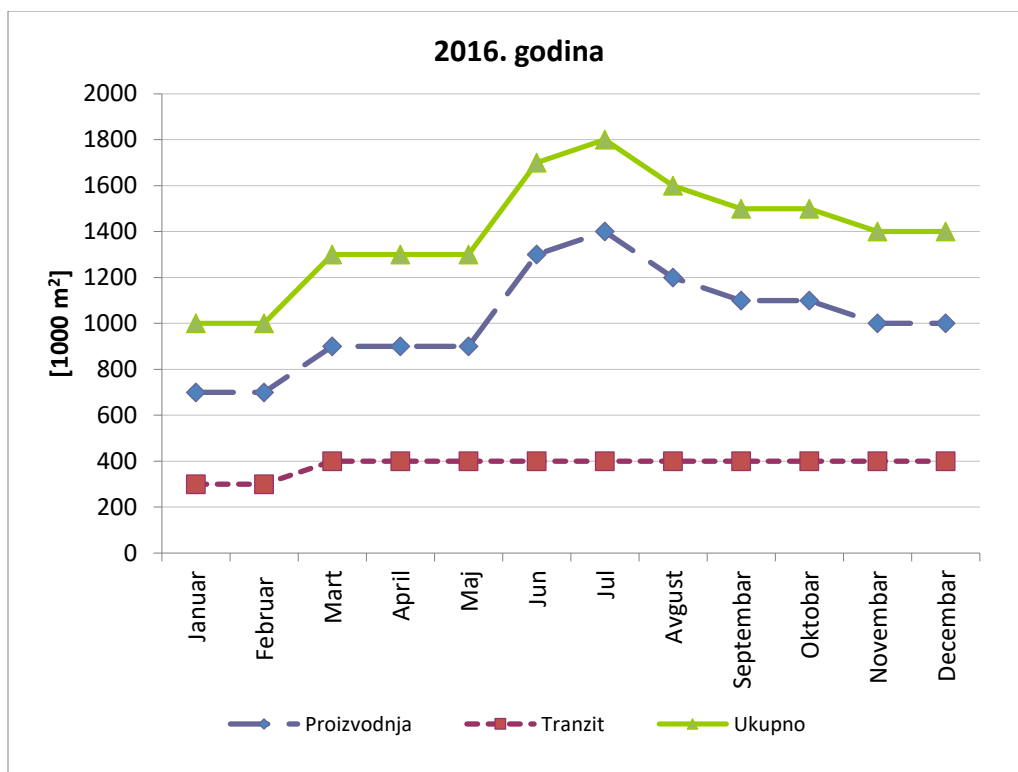


9.9 Planiranje u preduzeću RVM Doo Kraljevo

9.9.1 Plan proizvodnje

Plan proizvodnje utvrđen je dinamički po mesecima, količinski u kvadratnim metrima, a vrednosno u dinarima, na osnovu najava velikih kupaca i kretanja na tržištu.

	Godina 2016				
	Proizvodnja [10 ³ m ²]	Tranzit [10 ³ m ²]	Ukupno [10 ³ m ²]	Promet [10 ⁶ din]	Dobit [10 ⁶ din]
Januar	700	300	1000	40	2
Februar	700	300	1000	45	3
Mart	900	400	1300	45	3
April	900	400	1300	45	4
Maj	900	400	1300	50	5
Jun	1300	400	1700	55	5
Jul	1400	400	1800	60	6
Avgust	1200	400	1600	55	5
Septembar	1100	400	1500	50	5
Oktobar	1100	400	1500	45	4
Novembar	1000	400	1400	40	4
Decembar	1000	400	1400	50	5
Prosek	1016,67	383,33	1400,00	41,25	3,42
Ukupno	12200	4600	16800	580	51



9.9.2 Plan prodaje proizvoda

Preduzeće RVM Doo Kraljevo planira da u 2016. godini stekne bar 30 novih kupaca i da poveća obim saradnje sa već postojećim kupcima kod kojih je to moguće, a posebno sa kupcima sa kojima je saradnja započeta u 2015. godini.

U planu je i sklapanje novih ugovora sa kupcima sa kojima se ugovori sklapaju na godišnjem nivou, a to su Bambi, Imlek, Koka Kola i Keramika Kanjiža. Ugovori sa kompanijama Chips Way i Vino Župa traju do 2018. godine, odnosno do 2020. godine.

5.9.3 Plan nabavke proizvoda

Obzirom na promenu rabatne politike glavnog dobavljača kartonskih ploča dnevno se analizira mogućnost za ostvarenje većih količinskih rabata, a na bazi tih analiza vrši se poručivanje kartonskih ploča.

Na osnovu ugovorenih poslova, zamenik direktora za komercijalne poslove pravi i ažurira minimalne zalihe ključnih sirovina i pomoćnih materijala. Ovaj dokument predstavlja smernicu za poručivanje.

9.9.4 Plan investicija

Preduzeće RVM Doo Kraljevo ostvarilo je sledeće investicije u 2015. godini:

1. Kupovina jedne sekcije boje za rotaciju Jobotehnik
2. Kupovina jednog polovnog kamiona sa prikolicom
3. Kupovina zupčastih pumpi za podmazivanje sekcija rotacije
4. Kupovina pumpe za boju za sloter PS0200
5. Kupovina proporcionalnog ventila za lepak lepilice
6. Kupovina gumica za ulagač za BOBST 1575 EEG
7. Kupovina poliuretanskih obloga za rotacionu štancnu
8. Kupovina transportnih traka lepilice

U 2016. godini planirane su investicije u opremu. Iznos i vrsta opreme koja će se kupovati zavisi od ponuda mašina na tržištu. Fokus je na polovnim mašinama koje fabrike iz zapadne Evrope prodaju jer nabavljaju opremu novije generacije.

Plan nabavke opreme za 2016. godinu:

R.br.	Stavka	Procenjena vrednost (din)
1.	Nova automatska lepilica	18.000.000,00
2.	Reparacija raster valjaka za štampu slotera 2 kom	500.000,00
3.	Reparacija gumenih valjaka za boju slotera 2 kom	70.000,00
4.	Raster valjci za BOBST-a, reparacija 2 kom	500.000,00
5.	Gumeni valjci za BOBST-a, reparacija 2 kom	80.000,00

9.9.5 Plan radne snage i obuke zaposlenih

Otvaranje novih radnih mesta je uslovljeno povećanjem nivoa realizacije.

9.9.6 Plan sponzorstva

Planirano je izdvajanje za humanitarnu pomoć i razna sponzorstva oko 1.000.000. dinara u 2016 godini.

9.9.7 Rizici u ostvarivanju zadatih planova

Jedan od najznačajnijih rizika u realizaciji planova je dalji pad ekonomske aktivnosti u Srbiji. Obzirom da je delatnost firme vezana za pakovanje robe proizvedene u Srbiji svaki pad prerađivačke delatnosti smanjuje ukupno tržište na kome RVM nastupa. Pad potrošačke moći stanovništva takođe može negativno uticati na veličinu tržišta na kome RVM nastupa.

Pored navedenih, postoje i rizici od ukрупnjavanja tržišta odnosno udruživanja više konkurentskih firmi što bi donelo mogućnost stvaranja dominantnih igrača na tržištu i njihovog nastupa sa dampinškim cenama kako bi ugrozili konkurentske firme. Od ovog rizika se RVM brani potpisivanjem dugoročnih ugovora (na period od 5 ili 6 godina) sa strateškim kupcima.

U toku 2015. godine je došlo do značajne promene na tržištu kartonske ambalaže jer je firma „Duropack“ (druga najveća firma u sektoru) dobila novog vlasnika – DS Smith. Za sada nema nagoveštaja da će nakon promene vlasništva u ovoj kompaniji pokušati da svoj tržišni udeo povećaju prodajom robe po damping cenama.

Takođe, postoji i rizik da u određenom segmentu kartonska ambalaža bude potisnuta drugim vrstama ambalaže (pre svega ambalažom od plastike). Ovo je rizik delatnosti na globalnom nivou ali treba pomenuti da se ovaj proces odvija i u obrnutom smeru- proizvođači kartonske ambalaže pokušavaju da iz određenih delatnosti istisnu druge vrste ambalaže (pre svega ambalažu od plastike a potom i od drveta).

9.10 Strategija prodaje proizvoda preduzeća RVM Doo Kraljevo

Ključni parametri za ostvarivanje prodajnih ciljeva su zadovoljstvo postojećih kupaca i ostvarivanje saradnje sa novim kupcima.

Za ostvarivanje saradnje sa novim kupcima je ključno doći do informacija o potencijalnim novim kupcima. Za prikupljanje informacija o potencijalnim kupcima koriste se sledeći kanali:

1. Praćenje štampanih medija na dnevnom nivou kako bi se prikupile informacije o firmama koje ulažu sredstva u oglašavanje, o firmama o kojima se afirmativno izveštava i o firmama koje planiraju investicije u Srbiji i regionu.
2. Praćenje elektronskih medija na dnevnom nivou kako bi se prikupile informacije o firmama koje ulažu sredstva u oglašavanje, o firmama o kojima se afirmativno izveštava i o firmama koje planiraju investicije u Srbiji i regionu.
3. Praćenje Internet portala specijalizovanih za poslovne vesti sa ciljem prikupljanja informacijama o firmama koje planiraju investicije u Srbiji i regionu.
4. Praćenje sajta Fonda za razvoj kako bi se prikupile informacije o firmama kojima su odobreni investicioni krediti i njima ponuditi snabdevanje kutijama ukoliko ih koriste u svojoj proizvodnji. Obzirom da su ove firme prošle procenu poslovanja Fonda za razvoj procena je da dobro posluju i da će obzirom na investiranje dalje širiti svoje poslovanje a da će time rasti i potreba za svim vrstama ambalaže pa i kartonskom.

5. Prikupljanje informacija od postojećih kupaca o drugim firmama koje posluju u njihovom sektoru i procena koje od njih mogu biti potencijalni kupci. Pretpostavka je da firme dosta dobro poznaju situaciju u svom sektoru i informacije dobijene od njih se mogu tretirati kao pouzdane.
6. Prikupljanje informacija od poslovnih banaka o potencijalnim kupcima. Obzirom da Banke imaju kontakte sa firmama iz različitih delatnosti pretpostavka je da dobro poznaju tržište i da se informacije dobijene od predstavnika banaka mogu tretirati kao pouzdane.

9.11 Ostvareni rezultati preduzeća RVM Doo Kraljevo

Nivo ostvarenih prihoda je značajno povećan u odnosu na prethodnu godinu. Pored planova za dalji rast proizvodnje u narednoj godini je veliko akcenat stavljen i na smanjivanju troškova kao najboljem načinu za povećanje profitabilnosti firme. U prethodnom periodu su već preduzeti koraci u tom smeru (sva teretna vozila putarinu plaćaju putem TAG uređaja što za rezultat ima niže cene putarine i bržu dostavu robe kupcima, skraćuju se rokovi plaćanja svim dobavljačima koji nude bonifikacije za plaćanje u avansu) a neophodno je da u narednoj godini nastavimo u tom pravcu kako bi se povećala sveobuhvatna konkurentnost firme.

Pokazatelj finansijskih rezultata preduzeća RVM Doo Kraljevo u prethodnom periodu:

Godina	<i>Poslovni prihodi</i> [x1000 din.]	<i>Poslovni rashodi</i> [x1000 din.]	<i>Dobit</i> [x1000 din.]
2013.	600.191	559.041	41.150
2014.	583.695	542.670	41.025
2015.	769.916	703.007	66.909

10 ANKETA

U cilju potvrđivanja zadatih hipoteza našeg istraživačkog rada, sproveli smo anketu u preduzeću RVM Doo Kraljevo. Cilj ankete je bio da se utvrdi stepen zadovoljstva radnika preduzeća i da li lideri ispoljavaju svoja znanja, veštine i da li motivišu zaposlene.

Anketa je sprovedena na uzorku od 50 zaposlenih, a anketiranje je sprovedeno u svim organizacionim jedinicama preduzeća.

Odlučili smo se za pitanja zatvorenog tipa, gde radnici zaokružuju jedan od ponuđenih odgovora.

U anketi koja se nalazi u prilogu našeg istraživačkog rada tražili smo odgovore na sledeća pitanja:

1. Šta ti misliš o poslovanju preduzeća RVM Doo Kraljevo?

- a. Posluje veoma uspešno**
- b. Dobro posluje**
- c. Ne znam, neodlučan/na sam**
- d. Loše posluje**
- e. Posluje veoma loše**



Na ovo pitanje 64% zaposlenih odgovorilo je sa „*Posluje veoma uspešno*“, 36% zaposlenih odgovorilo je sa „*Dobro posluje*“. Iz ovoga možemo zaključiti da su zaposleni u preduzeću RVM Doo Kraljevo veoma zadovoljni poslovanjem preduzeća, a samim tim i svojim rukovodiocima.

2. Koliko su uslovi rada na vašem radnom mestu štetni za zdravlje?

- a. *Veoma su povoljni*
- b. *Povoljni su, nisu štetni*
- c. *Ne znam, neodlučan/na sam*
- d. *Umereno su štetni*
- e. *Veoma su štetni, ugrožavaju zdravlje*



Većina radnika, ocenila je da su uslovi na njihovom radnom mestu povoljni, a od toga 24% ocenilo je uslove veoma povoljnim, a 44% ocenilo je uslove povoljnim, 20% se izjasnilo neodlučno, a 12% smatra da su uslovi umereno štetni. Iz priloženog vidimo da se lideri preduzeća RVM Doo Kraljevo brinu o svojim zaposlenima.

3. Koliko ste zadovoljani svojim radnim okruženjem?

- a. Veoma sa zadovoljan/na**
- b. Zadovoljan/na sam**
- c. Ne znam, neodlučan/na sam**
- d. Nezadovoljan/na sam**
- e. Veoma sam nezadovoljan/na**



Jedan od glavnih zadataka lidera je da stvori pozitivno radno okruženje, u kojem zaposleni mogu da iskažu svoj pun potencijal, a na taj način radiće efikasnije i efektivnije. Lideri u firmi RVM Doo Kraljevo prema mišljenju svojih zaposlenih stvorili su odlično radno okruženje.

Od ukupnog broja anketiranih 50% je odgovorilo da je zadovoljno svojim radnim okruženjem, a 36% odgovorilo je da je veoma zadovoljno svojim radnim okruženjem. Preostalih 14% izjasnilo se kao neodlučno.

4. U kojoj meri ste zadovoljni organizacijom rada?

- a. Veoma sam zadovoljan/na**
- b. Zadovoljan/na sam**
- c. Ne znam, neodlučan/na sam**
- d. Nezadovoljan/na sam**
- e. Veoma sam nezadovoljan/na**



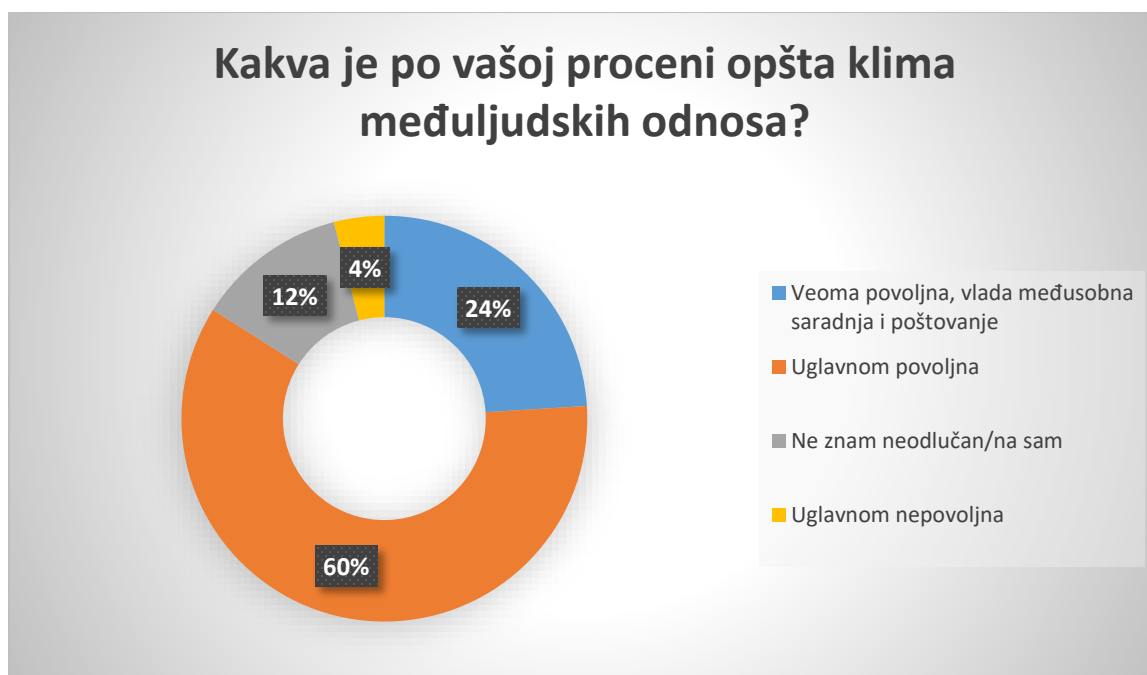
Organizacija rada je izazov za svakog lidera, jer kroz dobru organizaciju rada zaposleni dobijaju radne zadatke koji im omogućavaju da iskažu svoj pun potencijal. Da bi organizacija radila efektivno i efikasno potrebno je da zaposleni budu raspoređeni na odgovarajuće pozicije.

Od anketiranih ispitanika, njih 64% se izjasnilo da je zadovoljno, dok se 26% izjasnilo da je veoma zadovoljno.

Kao neodlučno se izjasnilo 4% anketiranih ispitanika, dok se 6% izjasnilo kao nezadovoljno.

5. Kakva je po vašoj proceni opšta klima međuljudskih odnosa?

- a. Veoma povoljna, vlada međusobna saradnja i poštovanje**
- b. Uglavnom povoljna**
- c. Ne znam, neodlučan/na sam**
- d. Uglavnom nepovoljna**
- e. Veoma nepovoljna, vladaju sukobi i netrpeljivost**

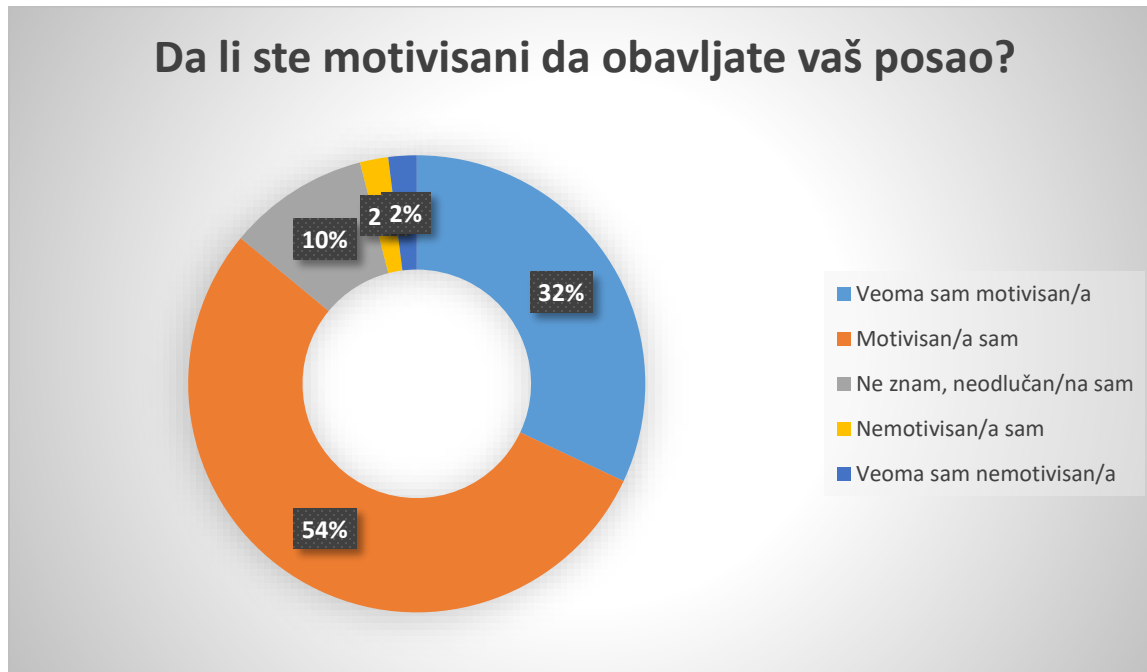


Još jedan od značajnih zadataka svakog lidera je da razvije odlične međuljudske odnose u organizaciji, jer će se usled dobrih međuljudskih odnosa između zaposlenih razviti dobra komunikacija, uzajamno poštovanje, poverenje i na kraju empatija.

U preduzeću RVM Doo Kraljevo 60% anketiranih izjasnilo se da su međuljudski odnosi uglavnom povoljni, 24% anketiranih izjasnilo se da su međuljudski odnosi veoma povoljni, 12% je neodlučno, dok se 4% izjasnilo da su međuljudski odnosi uglavnom nepovoljni. Po odgovorima većine anketiranih možemo zaključiti da je u preduzeću RVM Doo Kraljevo klima međuljudskih odnosa na visokom nivou.

6. Da li ste motivisani da obavljate vaš posao?

- a. Veoma sam motivisan/a**
- b. Motivisan/a sam**
- c. Ne znam, neodlučan/na sam**
- d. Nemotivisan/a sam**
- e. Veoma sam nemotivisan/a**

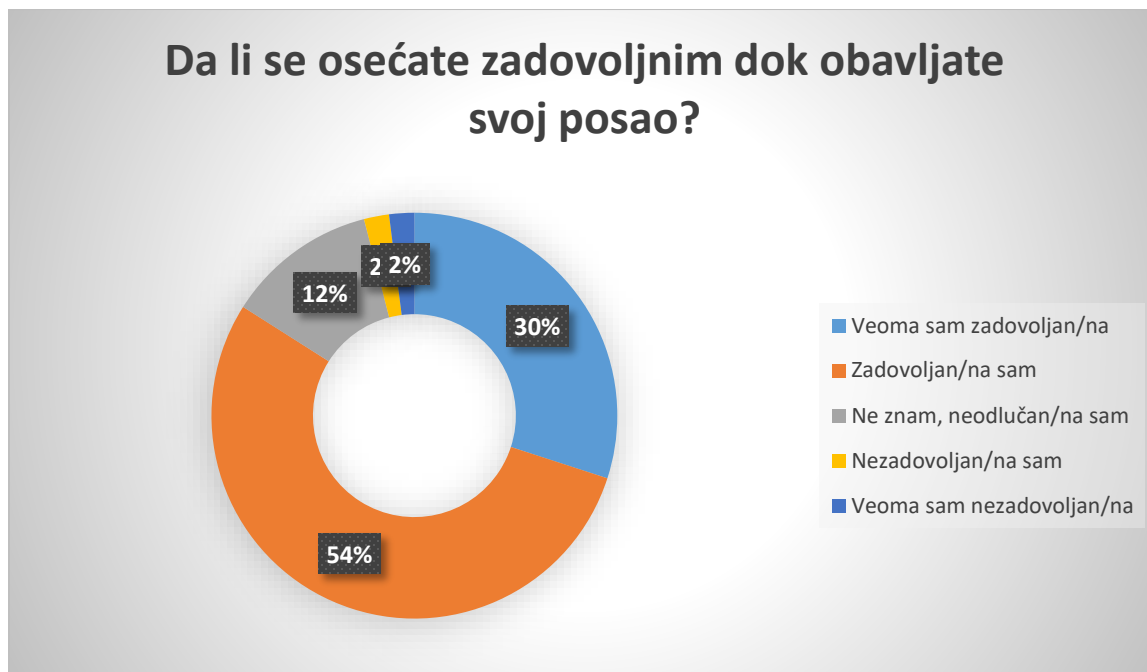


Veoma je značajna uloga lidera u motivaciji zaposlenog. Samo motivisani zaposleni daju sebe u svom punom potencijalu, a ukoliko je motivisan da radi svoj posao i ako je zadovoljan njime, biće zadovoljan i sobom i svoje ciljeve će poistovetiti sa ciljevima svoje organizacije.

Od anketiranih radnika u preduzeću RVM Doo Kraljevo, 54% se izjasnilo kao motivisano za obavljanje svog posla, 32% se izjasnilo kao veoma motivisano, 10% se izjasnilo kao neodlučno, dok se po 2% izjasnilo nemotivisano, odnosno veoma nemotivisano. Iz ovoga zaključujemo da je motivacija zaposlenih u ovom preduzeću na vrlo visokom nivou.

7. Da li ste zadovoljni dok obavljate vaš posao?

- a. Veoma sam zadovoljan/na**
- b. Zadovoljan/na sam**
- c. Ne znam, neodlučan/na sam**
- d. Nezadovoljan/na sam**
- e. Veoma sam nezadovoljan/na**

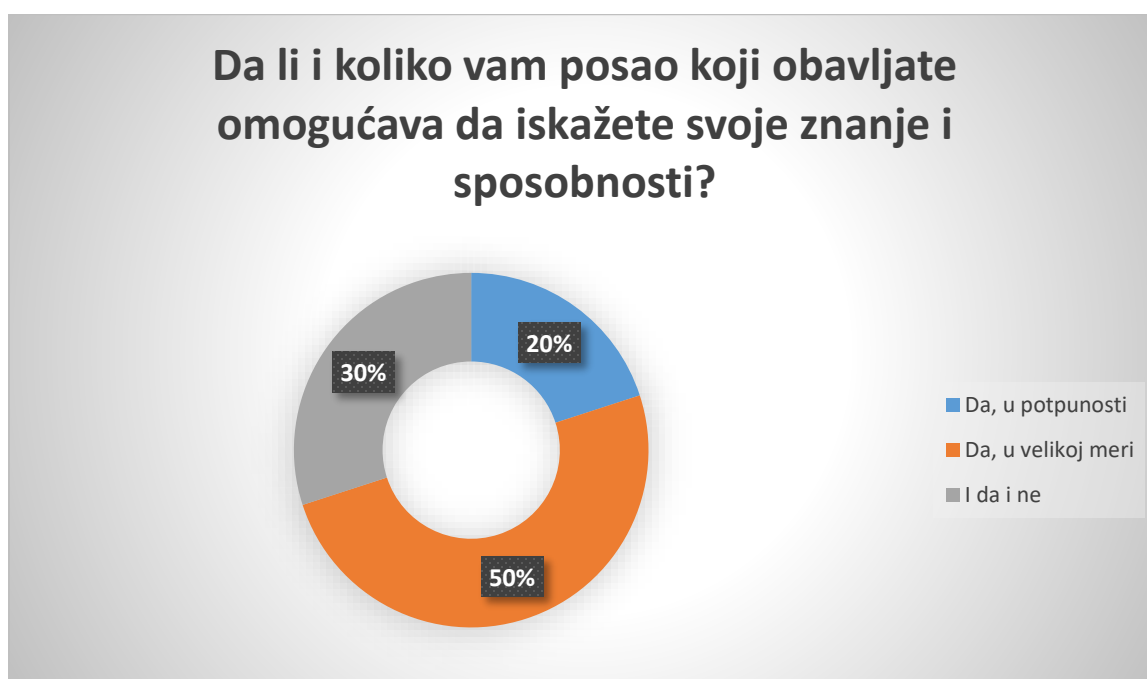


Ukoliko je radnik dobro motivisan, biće zadovoljniji na svome poslu. Ukoliko je radnik nezadovoljan svoj posao će obavljati manje efikasno. Velika sličnost u rezultatima ankete o motivisanošću i zadovoljstvu na poslu pokazuje da motivacija i zadovoljstvo ne mogu jedno bez drugog.

Među anketiranim zaposlenima u preduzeću RVM Doo Kraljevo 54% ljudi se izjasnilo kao veoma zadovoljno u toku obavljanja svog posla, 30% anketiranih se izjasnilo kao veoma zadovoljno, 12% se izjasnilo kao neodlučno, a po 2% se izjasnilo kao nezadovoljno, odnosno veoma nezadovoljno. Iz navedenog možemo zaključiti da se zaposleni u preduzeću RVM Doo Kraljevo osećaju zadovoljnim dok obavljaju svoj posao.

8. Da li i koliko vam posao koji obavljate omogućava da iskažete svoje znanje i sposobnosti?

- a. Da, u potpunosti**
- b. Da, u velikoj meri**
- c. I da i ne**
- d. Da, u maloj meri**
- e. Ne, u potpunosti**

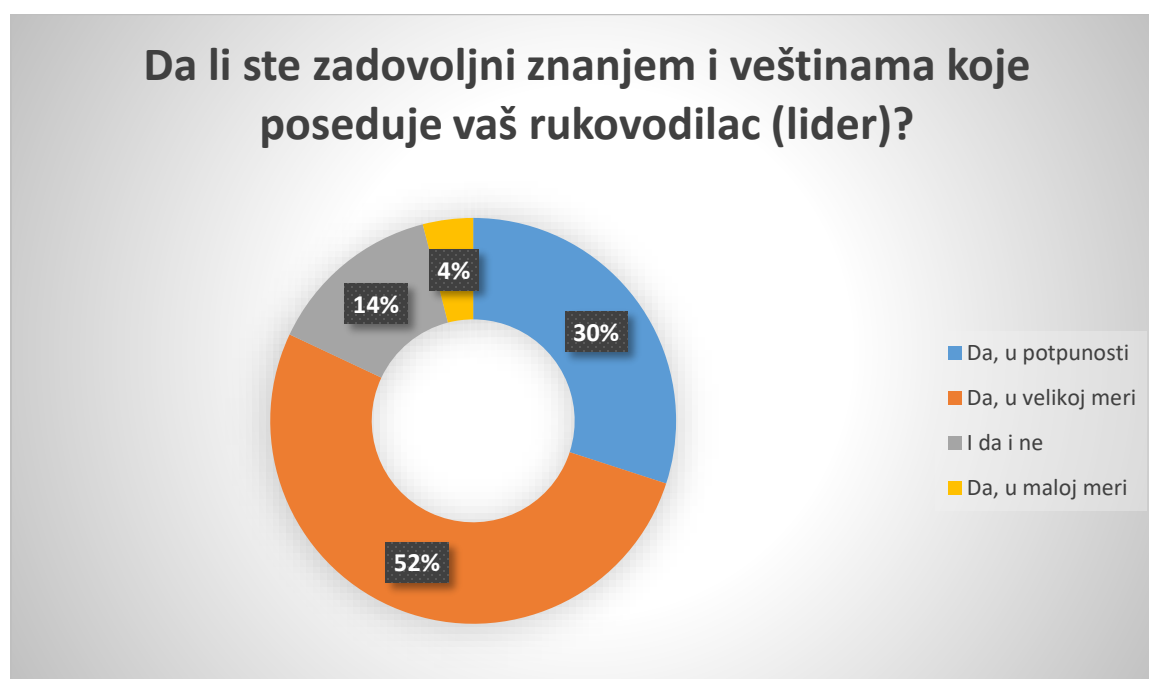


Nova ekonomija je svakako ekonomija znanja. Ukoliko je raspoređen na pravoj poziciji i ukoliko je dovoljno kvalifikovan, a nije prekvalifikovan za poziciju na kojoj se nalazi, radnik će ispoljavati optimalno znanje.

Od anketiranih radnika 50% se izjasnilo da im njihov posao omogućava da iskažu svoje znanje u velikoj meri, 20% se izjasnilo da im posao u potpunosti omogućava da iskažu svoje znanje, dok se 30% izjasnilo da im posao omogućava da delimično iskažu svoje znanje.

9. Da li ste zadovoljni znanjem i veštinama koje poseduje vaš rukovodilac (lider)?

- a. Da, u potpunosti**
- b. Da, u velikoj meri**
- c. I da i ne**
- d. Da, u maloj meri**
- e. Ne, u potpunosti**

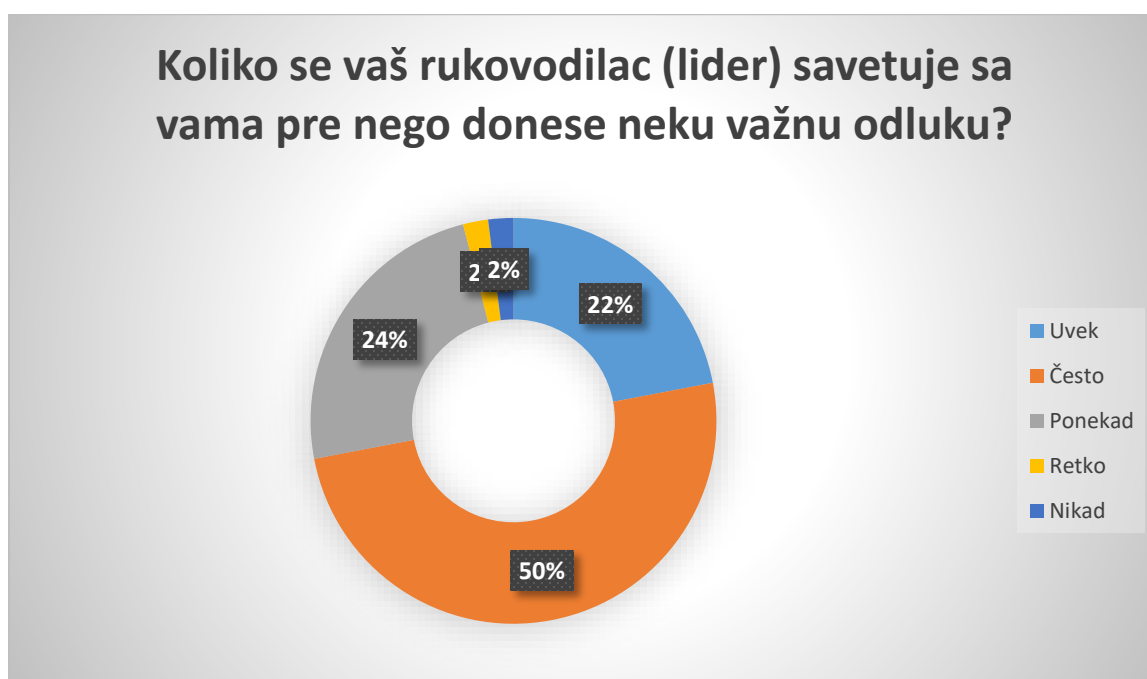


Da bi radnika motivisao i iz njega izvukao maksimum, potrebno je da i lider poseduje potrebno znanje za obavljanje posla. Tehničke, konceptualne i humanističke veštine čine lidera uspešnim na svim nivoima menadžmenta, od operativnog do top nivoa.

Anketirani iz preduzeća RVM Doo Kraljevo izjasnili su se u 52% da su u velikoj meri zadovoljni znanjem koje poseduje njihov lider, odnosno rukovodilac. 30% anketiranih je u potpunosti zadovoljno znanjem svoga rukovodioca, 14% je delimično zadovoljno, dok se 4% anketiranih izjasnilo da je u maloj meri zadovoljno znanjem i veštinama koje njihov lider poseduje.

10. Koliko se vaš rukovodilac (lider) savetuje sa vama pre nego donese neku važnu odluku?

- a. *Uvek*
- b. *Često*
- c. *Ponekad*
- d. *Retko*
- e. *Nikad*

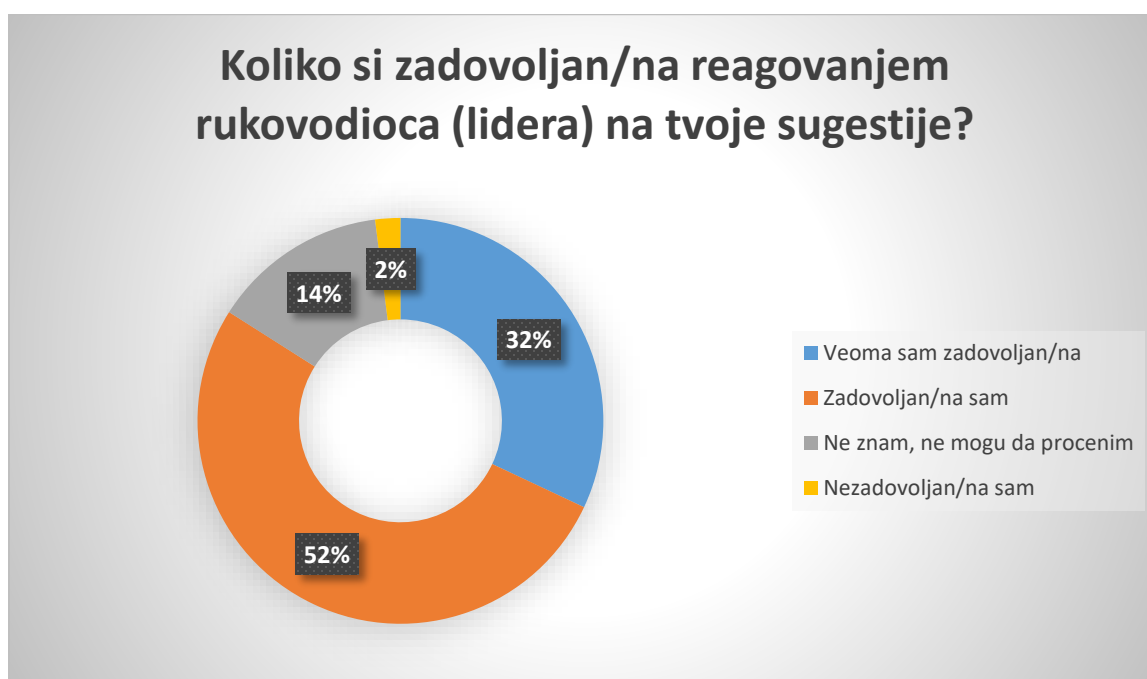


U procesu donošenja odluka lider se savetuje sa timom sa kojim radi, ili sa svojim bliskim saradnicima. Ukoliko se donosi odluka koja se tiče promena u organizaciji, ukoliko lider ima izgrađenu dobru komunikaciju sa svojim saradnicima, lakše će definisati šta i organizaciji treba da se promeni.

U preduzeću RVM Doo Kraljevo 50% zaposlenih se izjasnilo da se rukovodioci pre donošenja važne odluke često savetuju sa njima, 22% se izjasnilo da ih rukovodioci uvek konsultuju, 24% rukovodioci konsultuju ponekad, dok se po 2% anketiranih izjasnilo da se rukovodioci sa njima retko savetuju, odnosno da se nikada ne savetuju.

11. Koliko ste zadovoljani reagovanjem rukovodioca (lidera) na vaše sugestije?

- a. *Veoma sam zadovoljan/na*
- b. *Zadovoljan/na sam*
- c. *Ne znam, ne mogu da procenim*
- d. *Nezadovoljan/na sam*
- e. *Veoma sam nezadovoljan/na*



Rukovodioci uvažavaju sugestije svojih članova tima ili bliskih kolega i na taj način čine da se kolege osećaju važnim u donošenju nekih važnih odluka. Ukoliko organizacija za koju zaposleni rade uspe u tome da se oni identifikuju sa tom organizacijom, zaposleni mogu biti motivisaniji i raditi produktivnije.

Anketirani radnici iz preduzeća RVM Doo Kraljevo izjasnili su se da je 52% anketiranih radnika zadovoljno na način na koji lider reaguje na njihove sugestije, 32% je veoma zadovoljno, 14% ne ume da proceni, dok se 2% anketiranih radnika izjasnilo kao nezadovoljno reagovanjem lidera na njihove sugestije.

12. Da li se na vašem radnom mestu traži ispoljavanje sopstvene inicijative?

- a. Traži se u velikoj meri**
- b. Traži se s vremena na vreme**
- c. Traži se veoma malo**
- d. Ne traži se**
- e. Ne traži se uopšte**

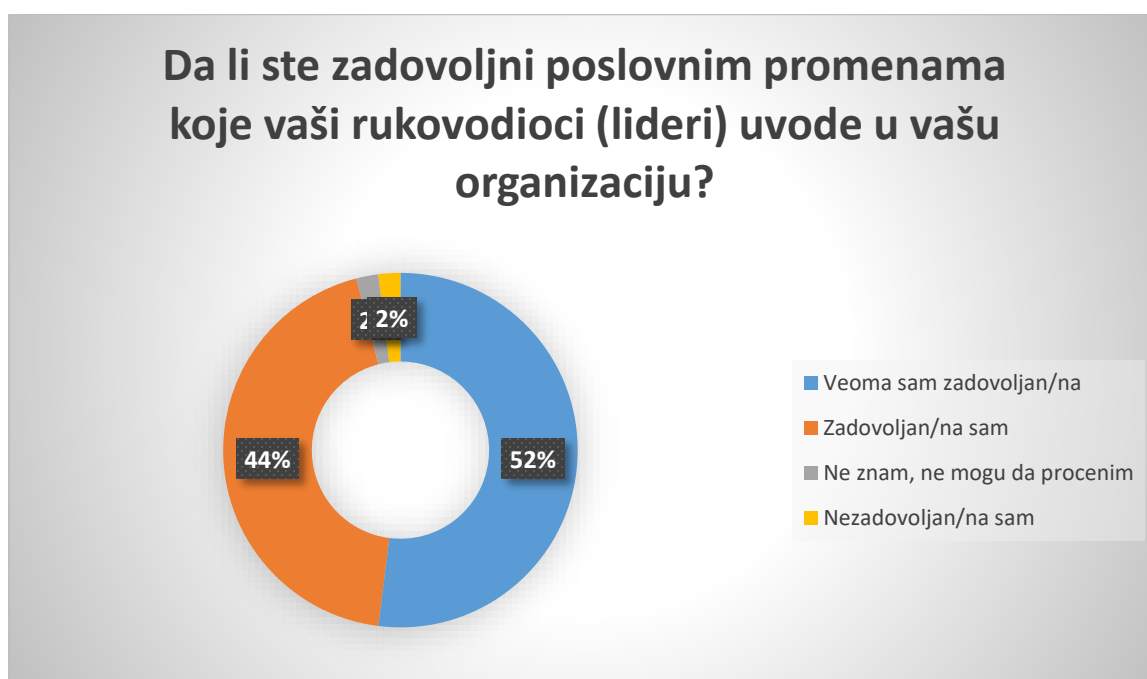


Pravi lider svojim radom, poštovanjem pravila i svih etičkih kodeksa motiviše zaposlene da se ugledaju na njega. Kod njih se stvara svest o potrebi promene i zaposleni svojom inicijativom mogu da započnu promenu u organizaciji.

Prema analizi ankete zaposlenih u preduzeću RVM Doo Kraljevo većina zaposlenih se izjasnila da se od njih traži da ispolje sopstvenu inicijativu na svom radnom mestu. 62% anketiranih se izjasnilo da se od njih s vremena na vreme traži ispoljavanje sopstvene inicijative, 22% se izjasnilo da se od njih ispoljavanje inicijative traži u velikoj meri, 14% da se ispoljavanje inicijative traži veoma malo, a 2% da se ispoljavanje inicijative od njih ne traži.

13. Da li ste zadovoljni poslovnim promenama koje vaši rukovodioci (lideri) uvode u vašu organizaciju?

- a. *Veoma sam zadovoljan/na*
- b. *Zadovoljan/na sam*
- c. *Ne znam, ne mogu da procenim*
- d. *Nezadovoljan/na sam*
- e. *Veoma sam nezadovoljan/na*



Kada kod svojih sledbenika usade svest o promeni, lideri nastoje da otklone sve prepreke koje se mogu naći na putu promena. Kada prepreka više nema, kreće se sa ispunjavanjem kratkoročnih i dugoročnih ciljeva neophodnih da bi se promena do kraja završila. Kada je promena završena to organizaciji donosi bolje liderstvo i kvalitetniji menadžment orijentisan na produktivnost same organizacije.

52% anketiranih iz preduzeća RVM Doo Kraljevo izjasnilo se da je veoma zadovoljno poslovnim promenama svog rukovodstva, 44% se izjasnilo da je zadovoljno, 2% se izjasnilo kao neodlučno, a 2% se izjasnilo da je nezadovoljno.

11 ZAKLJUČAK

Lideri, ljudski resursi i znanje su najznačajniji faktori uspeha jedne organizacije. U današnjem okruženju koje se brzo menja glavni zadatak organizacije je da stekne konkurentsku prednost i da brzo reaguje na promene.

Ovim istraživačkim radom pokazali smo da dobar lider treba da bude osoba koja će da kreira viziju organizacije, a zatim da svojim fleksibilnim vođstvom ostale zaposlene upozna sa vizijom i motiviše ih da zajedno na efektivan i efikasan način ispune sve poslovne ciljeve organizacije.

Lider podstiče efikasan i efektivan rad tako što stvara pozitivno radno okruženje u organizaciji, rukovodi ljudima i timovima, gradi odnos poverenja sa svojim sledbenicima i podstiče komunikaciju među njima.

Još jedna važna odlika dobrog lidera je da osluškuje potrebe svojih zaposlenih i na taj način utvrđuje koje su potrebe zaposlenog i koji motivator bi bio odgovarajuć u njegovom motivisanju.

Istraživanje adekvatne literature, stavovi vodećih svetskih autora iz oblasti liderstva i istraživanje kako se lider ponaša u praksi omogućili su nam da dokažemo glavnu hipotezu našeg istraživačkog rada, a to je da dobar lider značajno utiče na rezultate poslovanja organizacije.

Kroz ovaj rad istraživali smo i značaj ljudskih resursa i menadžmenta ljudskih resursa za organizaciju. Zaposleni u organizaciji predstavljaju njen najvredniji kapital, a dobar lider svojim idejama i iskustvom može da selektuje i prepozna buduće talente, da ih obučava i usmerava na pozicije u organizaciji koje njima odgovaraju. Lider rukovodi ljudskim resursima i određuje njihove zadatke u skladu sa vizijom i ciljevima organizacije.

Utvdili smo da ne postoji idealan motivator, već da je na lideru da prepozna šta motiviše njegove sledbenike. Lider se koristi raznim oblicima materijalne i nematerijalne motivacije, jer ukoliko motiviše zaposlene oni će biti produktivniji.

Uviđamo da postoji tesna veza između menadžmenta ljudskih resursa, liderstva i motivacije, što nam omogućava da potvrdimo tri posebne hipoteze našeg istraživačkog

rada, a to su da je jedan od najvažnijih zadataka dobrog lidera da motiviše zaposlene, da motivisani zaposleni rade efikasnije i efektivnije i da lider svojim uticajem na menadžment ljudskih resursa može da doprinese postizanju konkurentske prednosti organizacije.

Znanje predstavlja najznačajniji faktor uspeha organizacije. Dobar lider svojim odlukama motiviše zaposlene da uče, a kroz implementiranje programa menadžmenta znanja omogućava organizaciji da prepozna znanje, da ga usvoji, sačuva i prenosi svojim zaposlenima. Značaj lidera u svakoj fazi menadžmenta znanja je neprocenjiv, jer dobar lider može da prepozna eksperte od kojih organizacija treba da usvaja znanje, da nađe najbolji mogući način za njegovo čuvanje, da napravi kulturu organizacije u okviru koje se ovo znanje deli i primenjuje u praksi. Primenom znanja organizacija može rešiti svaki problem na koji naiđe u budućnosti i na taj način će poslovati efikasnije i efektivnije što će joj omogućiti da stekne konkurentsku prednost na tržištu. Ovime smo potvrdili još dve posebne hipoteze našeg rada a to su da lider svojim delovanjem utiče na implementiranje programa menadžmenta znanja u organizaciju i da posebnu pažnju treba posvetiti programu menadžmenta znanja u cilju efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja organizacije.

Ovim istraživačkim radom pokazali smo i značaj timskog lidera i timskog liderstva. Dobar timski lider ima ključnu ulogu kod stvaranja tima, selektovanja članova tima i stvaranjem odgovarajuće timske atmosfere. Ukoliko se u samom početku uspostavi dobro timsko liderstvo tim će moći nesmetano da se razvija, a njegov učinak i efikasnost će biti na visokom nivou, što se može videti i u istraživanju timskog rada kompanije Google.

U radu smo napravili razliku između transakcionog liderstva, gde lider metodom nagrade i kazne radi sa svojom podređenima i transformacionog liderstva gde lider stalno svoje podređene podseća na misiju i viziju preduzeća i tako ih motiviše da budu produktivniji. Takođe smo se osvrnuli na sedam faktora transakcionog i transformacionog liderstva, kao i osam Koterovih faza za realizovanje promena. Na primeru kompanije Ford pokazali smo kako se transformacione poslovne promene odvijaju u praksi, a na taj način i potvrdili posebnu hipotezu da je lider kreator promene u organizaciji, kao i to da je lider taj koji svojim delovanjem sprovodi promenu do kraja.

Detaljnije smo istraživali preduzeće RVM Doo Kraljevo, gde smo osim prikazanih poslovnih planova, SWOT analize, analize srpskog tržišta kartonske ambalaže, organizacione strukture, sprovedi i anketu o zadovoljstvu radnika svojim rukovodstvom, veštinama svoga rukovodstva, poslovanja i uvođenja poslovnih promena u ovoj organizaciji.

Kroz sve ovo potvrdili smo posebne hipoteze našeg naučno istraživačkog rada, kao i generalnu hipotezu da lider pravilnim vođenjem znatno utiče na poslovanje savremene organizacije.

12 LITERATURA

- Milosavljević, M., Maričić, B., & Gligorijević, M. (2007). *Osnovi marketinga, 3 izmenjeno i dopunjeno izdanje*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
- New York Times*. (preuzeto 19.06.2016.). Retrieved from [http://www.nytimes.com/:
http://www.nytimes.com/2014/11/18/sports/soccer/us-soccer-plans-review-of-youth-programs-to-try-to-close-gap-with-europe.html?_r=0](http://www.nytimes.com/:http://www.nytimes.com/2014/11/18/sports/soccer/us-soccer-plans-review-of-youth-programs-to-try-to-close-gap-with-europe.html?_r=0)
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo*. Beograd : Data Status.
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo, teorija i praksa*. Beograd: Data Status.
- Petrović, Z., Vićenijević, K., & Stanišić, N. (2013). *Računovodstvo sa zbirkom zadataka*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Petrović, Z. (2013). *Finansijsko izveštavanje*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Philip Kotler, G. A. (2004). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International Inc.
- Philip Kottler, K. L. (2012). *A framework for Marketing Management*. Upper Saddle River, NY : Pearson/Prentice Hall.
- (preuzeto 07.06. 2016., 06 07). Retrieved from [radanpro.com:
http://www.radanpro.com/literatura/mng030.php](http://www.radanpro.com:radanpro.com:)
- (preuzeto 08.07.2016). Retrieved from hbr.org: <https://hbr.org/2012/04/the-real-leadership-lessons-of-steve-jobs>

(preuzeto 14.06.2016). Retrieved from Forbes:
<http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/05/20/disneys-best-ever-example-of-motivating-employees/#29493a5ba648>

(preuzeto 14.06.2016). Retrieved from thewaltdisneycompany:
<https://thewaltdisneycompany.com/about/>

(preuzeto 15.06.2016). Retrieved from www.apqc.org: <https://www.apqc.org/blog/want-better-process-management-think-knowledge-management>

(preuzeto 19.06.2016). Retrieved from Laliga.es: <http://www.laliga.es/en/news/laliga-shares-its-knowledge-with-united-states>

Stavrić, B., & Stamatović, M. (2004). *Menadžment*. Beograd : Singidunum.

Šušnjar, G. Š., & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa* . Subotica: Ekonomski fakultet.

Vidaković, T. (n.d.). Nematerijalne nagrade i njihov uticaj na motivaciju zaposlenih. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, www.doisrpska.nub.rs.

Zečević, M. (2014). *Moderni menadžment monografija*. Beograd: Evropski Univerzitet.

deming.org. (preuzeto 13.09.2016). Retrieved from deming.org:
<https://www.deming.org/theman/theories/fourteenpoints>

ekof.bg.ac.rs. (preuzeto 10.09.2016). Retrieved from ekof.bg.ac.rs:
<http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/07/PROMENE.pdf>

frontlinemanagementexperts. (preuzeto 06.09.2016). Retrieved from frontlinemanagementexperts:
<https://frontlinemanagementexperts.wordpress.com/2016/02/08/john-kotters-8-step-organisational-change-model-pt1/>

Janićijević, N. (2007). *Upravljanje organizacionim promenama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu.

Mašić, B. (2009). *Menadžment*. Beograd : Univerzitet Singidunum.

Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo teorija i praksa*. Beograd: Data Status.

(preuzeto 01.09.2016.). Retrieved from www.nwlink.com:
http://www.nwlink.com/~donclark/leader/team_leadership.html

qz.com/. (preuzeto 07.09.2016). Retrieved from qz.com/: <http://qz.com/431078/how-ford-ceo-alan-mullaly-turned-a-broken-company-into-the-industrys-comeback-kid/>

slideshare.net/. (preuzeto 05.09.2016.). Retrieved from slideshare.net/:
<http://www.slideshare.net/abhinavbahuguna11/transformational-leadership-theory-latst>

weforum.org. (preuzeto 04.09.2016.). Retrieved from weforum.org:
<https://www.weforum.org/agenda/2015/12/googles-surprising-discovery-about-effective-teams/>

www.inc.com. (preuzeto 06.09.2016.). Retrieved from www.inc.com: <http://www.inc.com/paul-schoemaker/what-made-mandela-a-transformational-leader.html>