

LIDERSTVO KROZ TEORIJU I PRAKSU (LIDERSTVO U AKCIONARSKOM DRUŠTVU)

Dr Boško Mandić⁴⁶
Jelenko Konjević, dipl.ecc.⁴⁷
Igor Stojanović⁴⁸

Rezime: Ovaj rad se sastoji iz tri dijela. U prvom dijelu rada osnovni koncept je dat na pojmu, ulozi i značaju liderstava i lidera kroz istoriju nastajanja društva i njegovog razvoja. Drugi dio rada čine teorijske postavke i studije liderstva, te novi koncepti liderstva u savremenoj praksi. U trećem dijelu ovog rada dat je praktičan primjer liderstva u preduzeću, odnosno akcionarskom društvu „Autoprevoz“ Banja Luka koji je podržan sa SWOT analizom sa ukupnim konceptom razvoja kao vodećeg lidera u drumskom prevozu putnika u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: menadžment, liderstvo, lider, preduzeće, SWOT analiza

1. Autoprevoz nekad

Preduzeće "Autoprevoz" iz Banjaluke je jedno od najvećih saobraćajnih preduzeća za obavljanje gradskog, prigradskog i međugradskog prevoza putnika u Bosni i Hercegovini. Osnovano je 1945. godine. Sa osam zaposlenih radnika i tri autobusa Rješenjem Narodno-oslobodilačkog Odbora Grada Banja Luke, dobija naziv DASP (Državno autosobraćajno preduzeće za prevoz putnika).

Nagli privredni i društveni razvoj pedesetih godina prošlog vijeka pogodovao je širenju tadašnjeg DASP-a. Uspostavlja se saobraćaj na svim regionalnim i međumjesnim linijama koje povezuju sve veće centre u BiH. Uvodi se prva međurepublička linija Banja Luka – Zagreb, a kasnije i Banja Luka – Beograd. Već tada je Preduzeće doživjelo pravu ekspanziju, povećava se broj autobusa, izgrađuje se autobuska stanica u centru Grada, poslovni objekti i vlastita garaža.

Početak 60-tih Preduzeće kupuje 40 hektara zemljišta gdje se prave upravna zgrada i radničke hale. Tu se i danas nalazi sjedište Autoprevoza, koji postaje jedan od vodećih u drumskom prevozu putnika na prostoru nekadašnje Jugoslavije. Sedamdesete su jedne od najbitnijih godina za Autoprevoz. Sa 2.200 zaposlenih radnika, uvode se prve linije za inostranstvo, prvenstveno Austriju i Njemačku. Preko 200 raspoloživih autobusa u tom periodu prelazi 56 miliona kilometara i prevozi 30 miliona putnika godišnje.

Do početka građanskog rata u BiH, Autoprevoz prolazi kroz nekoliko reorganizacija. Usljed posledica ratnih razaranja u periodu od 1992. do 1995. godine, praktično egzistira sa 10% vozila i najminimalnijim uslovima za rad. Završetkom rata 1995.godine Autoprevoz izlazi kao devastirano preduzeće sa nenadoknadivim gubitkom zbog 17 poginulih i tri nestala radnika i 43 ratna vojna invalida. Od 186 upotrebljivih vozila, od kojih je 76 bilo veoma komfornih, ostaje sa 31 ispravnim autobusom čija je starosna struktura bila preko deset godina. Zbog sve težih uslova za rad, Preduzeće se okreće osvajanju tržišta i iznalaženju minimalnih uslova za egzistenciju 599 preostalih radnika. Takvo stanje pronalaženja izlaza iz teškoća potrajalo je sve do 2000. godine, kada je Autoprevoz, kao implementator projekta dobio donaciju Vlade Japana kroz dodjelu 35 novih autobusa za gradski saobraćaj, kao i opremu i autodijelove u vrijednosti od sedam miliona dolara. Ta donacija je bila jedna od ključnih prekretnica nakon čega je Preduzeće doživjelo i normalizovalo proces rada.

Slijedeća prekretnica u razvoju Preduzeća bila je privatizacija koja je izvršena 2002. godine, kada je Osnovno državno preduzeće transformisano u Akcionarsko društvo.

Od tada do danas AD Autoprevoz je u jednom uzlaznom trendu koji se prije svega ogleda u redovnom obnavljanju voznog parka i osvajanju novih tržišta. Samo u posljednje tri godine kupljeno je 15 novih i 12 polovnih autobusa.

2. Autoprevoz danas

Preduzeće danas raspolaže sa 90 licenciranih autobusa sa kojima održava 19 gradsko-prigradskih i 23 međugradsko – međunarodne linije. Zemlje prema kojima održava svoje redovne autobuske linije su: Bosna i Hercegovina, Srbija, Crna Gora, Hrvatska, Austrija, Švajcarska i Švedska. Autobusima preduzeća na putevima

⁴⁶ Profesor VŠ PRIMUS Gradiška, Republika Srpska (BiH)

⁴⁷ „Autoprevoz“ AD, Banja Luka, Republika Srpska (BiH)

⁴⁸ Student, UPS Banja Luka, Republika Srpska (BiH)

cijele Evrope u prosjeku se mjesečno pohodi 630.000 kilometara i preveze nepunih 800.000 putnika. Ovaj podatak preduzeće svrstava u red najvećih prevoznika u Republici Srpskoj i šire.

2.1. Imovina preduzeća

Od nekretnina preduzeće raspolaže sa građevinskim objektima, čija je bilansna vrijednost (prema bruto bilansu na dan 31.12.2009.godine), 3.088.460 KM i zemljištem u iznosu od 4.825.300 KM.

Građevinske objekte čine:

- zgrada Nove autobuske stanice cca 2,8 miliona KM,
- poslovni prostor u Novom zanatskom centru cca 127 hiljada KM,
- hala u Kotor Varoši cca 118 hiljada KM,
- kiosci u vrijednosti cca 15 hiljada KM.

2.2. Djelatnost preduzeća

Djelatnost preduzeća je organizovana kroz više segmenata, i to:

- turistička agencija,
- autobuska stanica,
- servis i tehnički pregled, i
- prodaja auta- dijelova i opreme.

3. SWOT analiza

U cilju sagledavanja uslova za realizaciju planiranih aktivnosti preduzeća, izvršena je detaljna "swot" analiza, odnosno analiza snaga, slabosti, kao internih faktora preduzeća, te analiza prijetnji i šansi kao eksternih uticaja na realizaciju projekta.

Tabela 1. Pregled elemenata swot analize "Autoprevoz"a.d.

| S (Snage): | W (Slabosti): |
|--|---|
| dobra tržišna pozicioniranost | nedostatak izvora finansiranja |
| iskusan menadžment | |
| najveći broj gradskih linija | |
| najmlađi vozni park | |
| usvojen međ.sis.kval.ISO 9001:2000 | |
| zastupnici preduzeća koja snabdjevaju rezervnim dijelovima | |
| vlastita radiona za tehnički pregled i servisiranje vozila | |
| elastičnost u pokrivanju linija u slučaju kvarova ili drugih nepredviđenih okolnosti | |
| O (Prilike): | T (Prijetnje): |
| ne postoji značajna konkurencija | trenutna tržišna situacija - globalna kriza koja se može reflektovati na smanjenje tražnje za putovanjem (turističkog karakera) |
| mogućnost povoljnog finansiranja - kreditna sredstva IRB RS | |
| obezbjeđivanje vlastitog poslovnog objekta | |
| poboljšanje kvaliteta usluga popravki i tehničkog održavanja vlastitog voznog parka | |
| uštede troškova vode | |
| niži troškovi nabavke goriva i rezervnih dijelova | |
| efiksanija kontrola troškova | |

3.1. Struktura prihoda

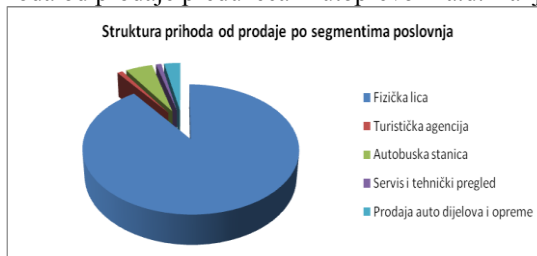
Prodaja usluga Preduzeća se vrši u skladu sa ponudom destinacija i linija u prevozu koje preduzeće ima u ponudi, uz uvažavanje i prihoda po osnovu usluga servisa i tehničkog pregleda, kao i prodaje autodijelova – opreme.

U narednoj tabeli prikazana je struktura prodaje po segmentima preduzeća:

Tabela 2. Struktura prihoda po segmentima poslovanja

| Segment poslovanja | % učešća |
|--------------------------------|----------|
| Fizička lica | 90% |
| Turistička agencija | 1% |
| Autobuska stanica | 5% |
| Servis i tehnički pregled | 1% |
| Prodaja auto dijelova i opreme | 3% |
| Ukupno | 100% |

Grafički prikaz 1. Strukture prihoda od prodaje preduzeća "Autoprevoz" a.d. Banja Luka



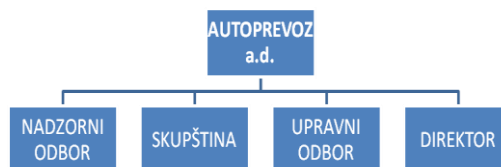
3.2. Organizaciona struktura

Preduzeće posluje u skladu sa vladajućom praksom i principima savremenog korporativnog upravljanja, u smislu zaštite prava akcionara, njihovog pravednog tretmana, i uloge ostalih aktera i učesnika, objavljivanja i objelodanjivanja činjenica koje se tiču preduzeća, transparentnosti poslovanja, te odgovornosti upravnih organa.

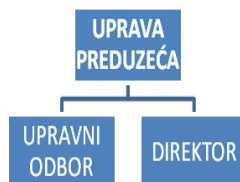
Prate se i analiziraju planski i ostvareni pokazatelji. Time je omogućena kvalitetnija analiza poslovanja preduzeća.

Društvom upravljaju organi upravljanja, i to:

- skupština društva, kao organ vlasnika kapitala (akcionara),
- upravni odbor, kao organ upravljanja,
- nadzorni organ društva, kao organ nadzora i
- direktor, kao organ poslovođenja



Upravni odbor i direktor društva čine upravu društva, koja organizuje rad i rukovodi poslovanjem, zastupa, predstavlja, i odgovara za zakonitost poslovanja društva u skladu sa odredbama zakona i statuta preduzeća.



Statutom preduzeća je definisan djelokrug rada organa upravljanja preduzeća.

Rukodovodstvo Preduzeća čine visoko obrazovani kadrovi sa bogatim poslovnim iskustvom.

3.3. Ljudski resursi

Preduzeće zapošljava 440 radnika, i raspolaže sa svim potrebnim ljudskim resursima za uspješno obavljanje djelatnosti. Povećanje efikasnosti rada se postiže stručnim usavršavanjem zaposlenih, i kontinuiranim prikupljanjem informacija vezanih za djelatnost usluga saobraćaja. Takođe, „Autoprevoz“ a.d. provodi programe edukacije sa ciljem poboljšanja saradnje sa kupcima.

3.4. Politika kvaliteta

Preduzeće je uvelo i primjenjuje sistem upravljanja kvalitetom u obavljanju djelatnosti, što je verifikovano Certifikatom od strane agencije za ekspertize i certifikaciju "DQS BH –Bhcert" d.o.o Sarajevo. Sistem upravljanja kvalitetom ispunjava zahtjeve standarda „BAS EN ISO 9001:2000.

Osnova poslovne politike preduzeća i politike kvaliteta je činjenica da je kupac razlog postojanja preduzeća i mjerilo uspjeha.

Svi zaposleni su svjesni uloge kupca i značaja ispunjavanja zahtjeva i postizanja zadovoljstva kupaca kroz:

- Kvalitet usluga prevoza, servisiranja i boravka u prostorima preduzeća,
- Bezbjednost putnika u vozilima i prostorima preduzeća,
- Poštivanje definisanih termina u redovima vožnje i rokova u servisiranju,
- Kvalitetnu i ugodnu komunikaciju u pružanju informacija,
- Praćenje i primjenu savremenih trendova u prevozu putnika,
- Zadovoljstvo zaposlenih i vlasnika.

Kvalitet usluga mora uvijek biti usklađen zahtjevima kupaca i strateškom opredjeljenju preduzeća da bude bolji od konkurenata na tržištu gdje je prisutno.

Sa kupcima održava kontinuiranu komunikaciju u pogledu informisanja, identifikacije njihovih zahtjeva i mjerenja zadovoljstva.

Nabavci kvalitetnih vozila i visokokvalitetnom održavanju posvećuju najveću pažnju jer je sigurnost putnika prvi prioritet u poslovanju preduzeća.

Poštivanjem preuzetih obaveza, sa dobavljačima kontinuirano izgrađuje povjerenje i partnerske odnose.

Unapređenje i poboljšanje sistema upravljanja kvalitetom i kvaliteta usluga je stalna obaveza svih zaposlenih u preduzeću. Kontinuirano poboljšavanje sistema upravljanja kvalitetom u malim koracima, ostvaruje i mjeri kroz:

- Definisane odgovornosti i ovlaštenja svih zaposlenih sa identificiranim licima za
- provođenje i nadzor svih radnih aktivnosti i postupaka;
- Stalne, planirane i sistematske edukacije zaposlenih;
- Stimulisanje i nagrađivanje zaposlenih koje je u direktnoj vezi sa ostvarenim
- rezultatima rada i postignutim kvalitetom izvršenih usluga,
- Uspostavljanje ambijenta saradnje, povjerenja i pripadnosti preduzeću koji se temelji na
- kvalitetnom internom informisanju, komunikacijama i uključivanju zaposlenih u
- kreiranje i poboljšanje poslovnih procesa,

Poštivanje odredbi Politike kvaliteta je obaveza za sve zaposlene u preduzeću.

Tabela 3. Spisak potrebnih dokumenata za sistem upravljanja kvalitetom u skladu sa ISO 9001:2000 u Autoprevoz a.d. Banja Luka

| Red. br. | Naziv dokumenta |
|----------|--|
| 1 | Organizaciona šema/sistematizacija/odgovornosti i ovlaštenja |
| 2 | Mapa procesa – Procesni model |
| 3 | Odluke: SQ,QM, QM-tim |
| 4 | Politika kvaliteta |
| 5 | Ciljevi kvaliteta |
| 6 | Poslovnik kvaliteta |
| 7 | Procedura: Kontrola dokumenata |
| 8 | Procedura: Kontrola zapisa |
| 9 | Procedura: Preispitivanje SUQ od strane rukovodstva |
| 10 | Procedura: Edukacija osoblja |
| 11 | Procedura: Marketing |
| 12 | Procedura: Proces nabavke i prodaje |
| 13 | Procedura: Održavanje i servisiranje vozila |
| 14 | Procedura: Planiranje prevoza putnika |
| 15 | Procedura: Buking, prijem i otprema autobusa |
| 16 | Procedura: Unutrašnja i kontrola autobuskog saobraćaja |
| 17 | Procedura: Praćenje i analiza prihoda i troškova |
| 18 | Procedura: Mjerenje zadovoljstva kupaca |
| 19 | Procedura: Interni audit |
| 20 | Procedura: Kontrola neusklađenih usluga |

| | |
|----|-------------------------------|
| 21 | Procedura: Korektivne akcije |
| 22 | Procedura: Preventivna akcije |

Tabela 4. Ciljevi kvaliteta "Autoprevoz" a.d.

| Red.br. | C I L J E V I | |
|---------|---|---|
| 1. | Osnovni cilj | Jačanje konkurentnosti, očuvanje postojećih i osvajanje novih kupaca / korisnika usluga |
| 2. | Povećanje prihoda u odnosu na 2009 godinu | – Povećanje prihoda od usluga prevoza, i prodaje roba u iznosu od 10% |
| 3. | Zadovoljstvo korisnika usluga | Srednja ocjena min. 4.0 (u sistemu ocjena 1-5) |
| 4. | Reklamacije kupaca/ korisnika usluga | max 3 |
| 5. | Nova tržišta | – Proširenje linija prema Beogradu – Uvođenje nove linije u gradskom prevozu (B.luka-Priječani-Trn) – Uvođenje nove linije prema Prijedoru – Dobijanje licence za ovlaštenu TEMSA servis za BiH – Dobijanje zastupništva prodaje proizvoda određenih proizvođača r/d |
| 6. | Novi proizvodi | – Osiguranje putnika na AS B.Luka |
| 7. | Oprema / tehnologija | – Nabavka 4. turistička vozila visoke klase – Modernizacija sistema prodaje karata – Opremanje teh. Pregleda sa nedostajućom opremom |
| 8. | Investicije | – Remont dizalica u Sektoru remont i održavanje – Kupovina nove lokacije za preduzeće |
| 9. | Marketing i reklame | – Ažuriranje i održavanje internet stranice preduzeća – Reklamiranje u štampanim i elektronskim medijima – Sponzorisanje sportskih klubova i sportskih i kulturnih događaja – Organizacija nagradnih igara – Izdavanje reklamnog prostora na autobusima gradskog i prigradskog prevoza – Promocija novih obilježja Autoporevoz |
| 10. | Certifikacija SUQ u skladu sa ISO 9001:2000 | |
| 11. | Osoblje – prijem novih radnika na osnovu potreba i sistematizacije. | |
| 12. | Edukacija osoblja | – Interna obuka – Eksterna obuka |
| 13. | Motivisanje zaposlenika | Stimulacija radnika shodno ostvarenim rezultatima rada i kvalitetu pruženih usluga, a u saglasnosti sa normativnim aktima organizacije |

4. Autoprevoz sutra

4.1. Plan "Autoprevoza" a.d.

Planovi Autoprevoza za predstojeći period su:

- Jačanje konkurentnosti, očuvanje postojećih i osvajanje novih tržišta uvođenjem novih linija; dobijanjem zastupništva prodaje proizvoda određenih proizvođača;
- Proširivanje voznog parka kupovinom novih turističkih vozila visoke klase, te nabavka vozila za gradski saobraćaj;
- Modernizovanje opreme za tehnički pregled vozila;
- Uvođenje informacionog sistema i povezivanje u mrežu svih segmenata Preduzeća;
- Modernizacija sistema prodaje karata;
- Izgradnja novog objekta i preseljenje na novu lokaciju;
- Zapošljavanje mladog i školovanog kadra;
- Edukacija radnog osoblja, kao stalni zadatak;

- Poštovati u potpunosti Politiku kvaliteta radi ostvarenja ciljeva kvaliteta, te ispunjavanje zahtjeva i postizanja zadovoljstva korisnika usluga.

4.2. Izgradnja poslovnog objekta "Autoprevoz" a.d.

Preduzeće planira izgradnju poslovnog objekta površine 9.637,06 m² za obavljanje vlastite poslovne aktivnosti, sa sledećom strukturom:

Tabela 5. Struktura poslovnog objekta

| Vrsta objekta | Površina |
|--|-------------------------------|
| Poslovni i pomoćni objekti (uprava, radionica, garaža) | 9.345,50 m ² |
| Tehnički pregled | 263,65 m ² |
| Portirnica | 27,91 m ² |
| Ukupna površina objekta | 9.637,06 m² |



4.3. Razvoj poslovnog okruženja "Autoprevoz" a.d.

Uvođenje i primjena sistema upravljanja kvalitetom u obavljanju djelatnosti akcionarskog društva "Autoprevoz" jedna je od najznačajnijih poslovnih odluka u razvoju preduzeća. Usvajene su politike, ciljevi kvaliteta, te predviđene procedure za sve funkcije u preduzeću. Moramo naglasiti da je upravljanje kvalitetom fleksibilan sistem, koji omogućava donošenje korektivnih i preventivnih akcija, usaglašavanje neusklađenih usluga, planiranje, kontrolu i analizu procesa. Da bi menadžment uspješno i sistematično donosio odluke, potrebne su i relevantne pretpostavke. Najznačajnije među njima su: adekvatni ljudski resursi (znanje i sposobnosti participirana u procesu odlučivanja), potreban obim i kvalitet informacija, savremene tehnike i tehnologije prikupljanja, obrade, čuvanja i distribucije podataka i timski rad. Iz tih razloga, planirano je uvođenje informacionog sistema i povezivanje u mrežu svih segmenata Preduzeća. Proces uvođenja je u toku, te se vrši edukacija zaposlenih vezana za korištenje aplikativnog softvera. Kao i kod svih značajnijih promjena postoji otpor prihvatanja. Ovo iz više razloga. Preduzeće ima nepovoljnu starosnu strukturu, veći broj zaposlenih sa minimalnim znanjem o informacionim tehnologijama, postoji strah od usvajanja novina ali i strah da će dobiti otkaz ugovora o radu. Pored toga, uvođenje ovog sistema zahtjeva od zaposlenih ažurnost i tačnost obrade dokumentacije, što utiče na izmjenu dotadašnjih navika i postupaka.

Preduzeće je u prethodnom periodu izvršilo otkup obaveza po osnovu neplaćenih poreza i doprinosa putem kupovine određenih obveznica po prosječnoj tržišnoj cijeni od 42%. Samim tim, ispunila je zakonom predviđene uslove za otpis preko 2 miliona KM kamata po tom osnovu. Za ovu aktivnost dodatno se zadužilo kod poslovnih banaka. Isto tako, preduzeće je proširilo vozni park turističkim vozilima visoke klase, kao i izvršilo direktnu nabavku od proizvođača rezervnih dijelova i autoguma (predviđa se rast cijena iznad 20%) za vlastite potrebe, a i za prodaju i ugradnju trećim licimana. Efekti ovih odluka su dvostruki: Prvo, smanjeni su troškovi rezervnih dijelova i autoguma (neki artikli su na tržištu BiH bili i 7x skuplji), značajno se povećao prihod od prodaje istih, ali s druge strane, značajno je ugrožena likvidnost zbog preinvestiranja, te postoje problemi servisiranja skupih komercijalnih kredita i obaveza prema dobavljačima. Naravno, potaknuti ranijim negativnim iskustvom, rigoroznom Zakonu o PDVu, poreske obaveze se izmiruju na vrijeme.

Preduzeće je planiralo da ukine nerentabilne linije, te značajno smanji troškove (pre svega goriva i radne snage, koji iznose oko 65% ukupnih troškova). Otkupom poreskih obaveza stečeni su uslovi za odlazak u penziju više od 40 radnika, nema potrebe zamjene svih zaposlenih, te će se i po tom osnovu smanjiti troškovi. Ujedno se pruža mogućnost zaposlenja mlađeg kadra, informaciono obrazovanog, sa različitom poslovnom kulturom, koji utiču na druge i na koje se može uticati.

Sigurno je da će izgradnja novog objekta i promjena lokacije u značajnoj mjeri dovesti do funkcionalnih promjena, izmjene strukture i kulture organizacije. Lider kao agent promjena mijenja kulturu organizacije. Uloga agenta promena zahteva leaderske sposobnosti prepoznavanja nesklada između veličine i starosti organizacije, novonastalih uslova i kulturnog obrasca organizacije. Promjena organizacione kulture podrazumeva aktivnosti

lidera na razaranju elemenata stare kulture i promovisanju novih elemenata koji će stvoriti osnovu za novo ponašanje.

Lider kao kreator kulture je graditelj organizacione kulture preduzeća. Kada je organizacija stvorena, od lidera se očekuje da u drugoj fazi razvoja organizacije prenese na zaposlene osnovne pretpostavke, verovanja i vrednosti, tako da ih oni prihvate i usvoje, kako bi se izgradio poželjan model ponašanja zaposlenih, te on:

- Zapošljava i zadržava samo one zaposlene koji prihvataju sistem vrednosti organizacije, menjajući svoj mentalni model.
- Indoktrinira i socijalizuje zaposlene u skladu sa svojim kulturnim obrascem.
- Sopstveno ponašanje nameće kao model uloga koji ohrabruje zaposlene da se poistovete sa organizacijom.

Organizacija mora biti kreator svoje sudbine, što uključuje i uticanje na performanse odnosa između organizacije i njenog okruženja. Menadžment mora da se ponaša proaktivno ukoliko želi da performanse okruženja prilagodi svojim potrebama, ciljevima, odnosno interesima. U suprotnom, preduzeće mora da pokaže spremnost prihvatanja datih uslova kako bi iskoristila sve mogućnosti za održivi razvoj.

"Faktori koji su neophodni za uspeh promena su jasna vizija, jedinstven i odlučan tim koji promene sprovedi, edukacija učesnika i komunikacija sa svima koji na različitim nivoima treba da sprovedu promene ili koji svojim otporom mogu da ih koče. Sve korenite promene iziskuju odlično liderstvo."⁴⁹

Neophodno je da se:

- u potpunosti posveti potrošaču,
- razvija tim i timski rad,
- razvija fleksibilna organizaciona struktura,
- prošire ovlašćenja i povećava odgovornost ljudi,
- nauči biti agent promjena,
- razvija i širi vizija budućnosti,
- uspostave strateški odnosi sa partnerima na globalnom nivou.

Liderski potencijal leži u nama. Potrebno je:

- Neprekidno učenje, jer ono liderima omogućuje visoke standarde, ambiciozne ciljeve i pravi osećaj misije u životu.⁵⁰ Nepismen XXI veka neće biti onaj koji ne zna da čita i piše. Nepismen XXI veka biće onaj koji ne radi konstatno na sebi kroz uvek novo i novo učenje.
- Osnovni proces liderstva je da donese radost. Radost je esencijalni sastojak liderstva i lideri su obavezni da je obezbede.⁵¹
- Nije tvoj zadatak da postaneš lider, tvoj zadatak je da postaneš kompletni i pravi ti – da sve svoje veštine, vrednosti i energiju usmeriš u ostvarenje vizije koju si prihvatio.⁵²

Na kraju, neophodno je poređenje ostvarenih i mogućih rezultata organizacije, te utvrđivanje smjernica za nastavak rada organizacije, optimističkog stava i pravilnih internih i eksternih odnosa organizacije, podrške pripadnicima preduzeća, alternative za kadrovska rješenja (posebno u rukovodstvu organizacije što ranije nije bio slučaj), te postojanje budućih lidera.

ZAKLJUČAK

Činjenica je da se danas u svijetu dešavaju ogromne promjene na svim poljima. Te promjene su naročito očigledne na polju ekonomije. Ekonomsku stvarnost u svijetu danas naročito karakterišu dva procesa:

- proces globalizacije i
- proces ubrzanog tehnološkog napretka.
- Proces globalizacije je doveo do toga da danas ni jedna zemlja ne može ostati izolovana od svjetske ekonomije. Svjedoci smo nastanka velikih multinacionalnih kompanija koje su svoje poslovanje proširile po čitavoj zemaljskoj kugli.
- Promjene su naročito očigledne na polju telekomunikacija, brzini komunikacije i dostupnosti informacija, a paralelno sa tim na polju etike, kulture i liderstva u organizacijama uopšte. Republika Srpska i BiH ne mogu ostati izvan navedenih procesa.

⁴⁹ Slobodan Adžić, *Lider u marketingu (Preuzeto Đinđić Zoran, JEDNA SRPSKA VIZIJA, Ateneum, Beograd, 2004, p. 114)*

⁵⁰ Kotter John P., *LEADING CHANGE, Harvard Business School Press, USA, 1996, str. 183.*

⁵¹ Depree Max, *LEADERSHIP IS AN ART, DTP, USA, 1990, str. 146.*

⁵² Bennis Warren G., *ON BECOMING A LEADER: THE LEADERSHIP CLASSIC - UPDATED AND EXPANDED, Perseus Publishing, USA, 2003, str. 104.*

- U Republici Srpskoj se odvija proces izgradnje novog privrednog sistema u kome tržište postaje osnovni regulator ekonomskih procesa i mjesto na kome se vrši ocjena uspješnosti privrednih subjekata.

Takođe, prisutan je proces tranzicije privrede, odnosno proces privatizacije postojećeg državnog kapitala. Svako preduzeće, bez obzira o kakvom organizacionom obliku se radi, odnosno bez obzira da li se radi o malom, srednjem ili velikom preduzeću, predstavlja jedan materijalno organizacioni sistem koji sa jedne strane ima ulaze, a sa druge strane izlaze ili rezultate. Da bi ti rezultati bili prihvatljivi, menadžment preduzeća mora da utvrdi koji su to faktori na koje može, a na koje ne može da djeluje. Pred menadžment preduzeća se postavlja zahtjev za donošenje takvih poslovnih odluka koje će obezbijediti maksimalne rezultate u budućnosti.

Zato, lideri moraju naglašenu pažnju da posvete diskusijama sa saradnicima o alternativama kao i ocjenjivanju efekata eventualne implementacije svake od kreativnih alternativa. Dalje, razvoj organizacije zahtjeva da lideri otkrivaju šanse, probleme u organizaciji, te da preduzimaju akcije kako naknadne, u još većoj mjeri preventivne. Lideri fokusiraju pažnju preko vizije, putem komunikacije obezbjeđuju značenje, pozicioniranjem postižu i održavaju povjerenje, te razvijaju svoju ličnost kroz poštovanje

U radu smo definisali liderstvo i pokazali razliku između lidera i menadžera, pri čemu smo odredili da je zaduženje lidera dugi rok i uspeh u promjenama. Dali smo korjene liderstva i sljedbeništva u ljudskom društvu i pokazali šta rade i kakvi mogu da budu lideri. Pojasnili smo da je demokratija pravi način vladavine lidera u organizaciji, te važnost balansirano emocionalnog pristupa lidera vođenju. Ukazali smo i na osnovne trendove koji treba da zanimaju lidere. Ukazali smo i na to kako se vode promjene koliko je važna emocionalna priroda ličnosti lidera.

Lider treba da radi na prilagodljiv način. Lider ima poseban značaj u savremenim, dinamičnim i promenljivim uslovima poslovanja, zbog čega treba da izrazi težište sopstvenih angažovanja.

Naime, za razliku od upravljanja i rukovođenja, liderstvo sadrži različite funkcije, te lider treba da:

- kreira dugoročne ciljeve,
- objavljuje ih i objašnjava i
- stvara uslove za rad sljedbenika.

Prvom funkcijom lider odgovara na pitanje "Šta", drugom pridobija sljedbenike koji ciljeve treba da realizuju, a trećom sljedbenicima stvara uslov za rad.

Lider ima za zadatak da prepozna uspješne elemente organizacione kulture, da pronade način da ih stabilizuje i očuva. Istovremeno, lideri treba da prate razvoj organizacije, da budu sposobni da prepoznaju novu situaciju, da prilagode stil vođstva i dopuste da se pojave drugi oblici vođstva. Zadatak lidera je da razvijaju kompetentnost pojedinaca i grupa. Oni treba da se razvijaju zajedno sa svojom organizacijom i da razvijaju novu generaciju lidera, za drugačiju, bolju budućnost organizacije.

Liderstvo je važno ne samo zbog naših ličnih karijera i organizacija u kojima radimo. Ono je važno u svakoj organizaciji, u svakoj zajednici i u svakoj naciji. Potrebno nam je više odličnih lidera i organizacija, danas više nego ikada, da bi se ubrzano nastavio progres ljudskog društva.

Lider mora da bude potpuno ispunjen u svim aspektima života, mentalnoj, emocionalnoj, spiritualnoj i fizičkoj sferi, a od posebnog su značaja, druženje sa prijateljima i poklanjanje što više vremena porodici.

Nakon svega, jasno je da je liderstvo neophodno u svijetu dinamičkih promjena, te da **Liderstvo predstavlja ključ uspjeha modernih organizacija!!!**

LITERATURA

1. Adžić Slobodan, *Lider u marketingu*
2. Bennis Warren G., *ON BECOMING A LEADER: THE LEADERSHIP CLASSIC - UPDATED AND EXPANDED*, Perseus Publishing, USA, 2003
3. Bitel L.: *Liderstvo*, Clio, Beograd, 1997,
4. Covey Stephen R., *PRINCIPLE CENTERED LEADERSHIP*, Simon & Schuster, USA, 1992,
5. Cohen, A.R. Bradford, D.L., *Influence without Authority*, John Wiley & Sons, Inc., New York 2005.
6. Depree Max, *LEADERSHIP IS AN ART*, DTP, USA, 1990
7. Draker, P.: *DRAKER Iz dana u dan*,. Adižes, Novi Sad, 2004
8. Draker F.P.: *Menadžment za budućnost, PS "Grmeč"*, Privredni pregled, Beograd, 1995
9. Drucker F. Peter Foundation & Josey-Bass Publishers, San Francisko, 1996.
10. Đinđić Zoran, *JEDNA SRPSKA VIZIJA*, Ateneum, Beograd, 2004
11. Farkas Charles M., Wetlaufer Suzy, *The Ways Chief Executive Officers Lead*, HARVARD BUSINESS REVIEW ON LEADERSHIP, Harvard Business School Press, USA, 1998,
12. Gardner Howard, Laskin Emma, *LEADING MINDS*, Basic Books, USA, 1996

13. Goleman Daniel i dr., *PRIMAL LEADERSHIP: REALIZING THE POWER OF EMOTIONAL INTELLIGENCE*, Harvard Business School Press, USA, 2002
14. Greenberg, J., Baron, P.A., *Ponašanje u organizacijama -Razumjevanje i upravljanje ljudskom stranom rada (Prevod sa engleskog)*, Menadžment, Želnid, Beograd, 1998.
15. Grubić-Nešić, L: *Znati biti lider*, AB Print, Novi Sad, 2008
16. Grubić-Nešić, L: *Razvoj ljudskih resursa ili spremnost za promjene*, AB Print, Novi Sad, 2005
17. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (Ed.), *The Leader of the Future, The*
18. Kotter, J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
19. Kouzes, J.M., Posner, B.Z., *The leadership challenge*, Jossey-Bass, San Francisko 1997
20. Lončarević, R.: *Menadžment, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, Ekonomski fakultet, Univerzitet Banja Luka, 2005.*
21. Lončarević, R.: *Menadžment u akciji: komuniciranje, motivisanje, upravljanje grupama*, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2005.
22. Milisavljević, M., *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
23. Nanus B., *"Visionary Leadership"*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.
24. Northouse, P. G., *Leadership*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, 2000.
25. Pierce, J. L., Newstrom, J. N.J., *Leaders and the Leadership Process*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, 1999.
26. Robbins, S.P., *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, (Prevod sa engleskog), MATE, Zagreb, 1992.
27. Stoner, A. F. J., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. Jr., *Menadžment*, Želnid, Beograd, 1998.
28. Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey (1998) 5, in: *Milisavljević, M., Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd (1999)
29. Warren G. Bennis, *ON BECOMING A LEADER: THE LEADERSHIP CLASSIC - UPDATED AND EXPANDED*, Perseus Publishing, USA, 2003,