

**STRATEŠKO VOĐSTVO I STIL VOĐENJA KAO KLJUČNI FAKTOR
PROVOĐENJA STRATEGIJE I UNAPREĐENJA KVALITETA**

**STRATEGIC LEDERSHIP AND LEDERSHIP STYLE AS KEY FACTOR
IN IMPLEMENTING STRATEGIES AND IMPROVING OF THE
QUALITY**

**Neira Delić, dipl. ecc,
Azra Emić, dipl. ecc
Univerzitet u Zenici,
OJ Metalurški institut „Kemal Kapetanović“ Zenica,
Zenica, BiH**

**Jasminka Ekinović Mr.sc.
Univerzitet u Zenici,
Zenica, BiH**

REZIME

Jedan od ključnih faktora za provođenje strategije, te unapređenja kvaliteta je menadžment koji će dovesti strategiju u uspješnu provedbu.

Strategija se provodi preko funkcija planiranja, organizacije, kadrovske organizacije i usmjeravanja. Da bi provođenje bilo uspješno, veoma je važno izvršiti dobru kadrovsku postavku kako menadžmenta tako i stručnih kadrova koji će odgovoriti postavljenom zadatku. Preduzeće odabire menadžment koji će se uspješno suočiti sa rješavanjem stanja napetosti u kojem se preduzeće nalazi. Uspješnost provođenja strategije upravo zavisi od umijeća menadžmenta. Menadžment prvenstveno mora dobro poznavati strategiju i strateške ciljeve preduzeća kako bi definisao godišnje ciljeve koji će omogućiti definisanje nosilaca pojedinih aktivnosti te njihovo upoznavanje sa pojedinačnim zadacima. Menadžment odabire najpodesniji stil vođenja, te adekvatan način motivisanja zaposlenih kako bi ostvario postavljene zadatke, o čemu će više biti govora u ovom radu.

Ključne riječi: strateško vođstvo, stil vođenja, provođenje strategije, unapređenje kvaliteta

SUMMARY

One of the key factors for the implementation of the strategy, and improving the quality of the management strategy that will lead to successful implementation.

The strategy is implemented through the functions of planning, organization, personnel organization and routing. In order to conduct successful, it is important to make a good setting to personnel management and professional staff who will respond to the task. Company management chooses who will successfully deal with resolving the situation of tension in which the business is situated. Our success in implementing strategies just depends on the skills of management. Management primarily should be familiar with the strategy and the strategic goals of the company in order to define the annual goals that will enable the

definition of carriers of individual activities and their introduction to the individual tasks. Management selects the most appropriate leadership style, and adequately motivate employees to achieve the set tasks, of which more will be discussed in this paper.

Keywords : strategic leadership, leadership style, implementation strategies, improve quality

1. UVOD

Savremeno tržište nameće preduzećima novu filozofiju poslovanja. Sve veći zahtjevi kupaca i jaka konkurencija upućuju preduzeća da vrše neprestano poboljšavanje kvaliteta svojih proizvoda/usluga kako bi bili konkurentni. Ključni faktor provođenja ovih procesa je menadžment koji prvenstveno za svoju zadaću stavlja upravljanje kvalitetom. Upravljanje kvalitetom treba da se posmatra kao proces što znači da ima svoje faze i nakon zadnje faze isti se ne završava nego se ponovo nastavlja od prve faze s tim da se iskoriste iskustva prethodnih faza za poboljšanje kvaliteta što je i krajnji cilj.

Značajan faktor koji utiče na postizanje uspješnosti menadžmenta i preduzeća je odabir stila vođenja. Pažljivo odabran stil vođenja koji je u skladu sa organizacijskim potrebama, te način motivisanja koji ljude stimuliše na stvaralački rad i rad sa punom efikasnošću uveliko može da uvede preduzeće u svijet uspješnih.

2. STRATEŠKO VODSTVO

Strateški menadžment je nastao u drugoj polovini dvadesetog vijeka. Dotadašnji način upravljanja preduzećima nisu omogućavali adekvatne reakcije i djelovanja kako bi se kvalitetno odgovorilo na zahtjeve koje je turbulentno okruženje nosilo sa sobom. Strateški menadžment ima zadatak da identificira buduće stanje u koje preduzeće želi doći te da kontroliše put kojim preduzeće ide kako bi došlo u to buduće stanje. Krajem šezdesetih godina dvadesetog vijeka proces razvoja društva, njegovih potreba, time i proizvodnje nametnuo je fazu upravljanja kvalitetom koja pored kontrole kvaliteta izrade proizvoda posvećuje naročitu pažnju dizajnu, pakovanju i svim drugim elementima značajnim za plasman proizvoda.

Objašnjavajući genezu strateškog menadžmenta prof. Buble kaže:

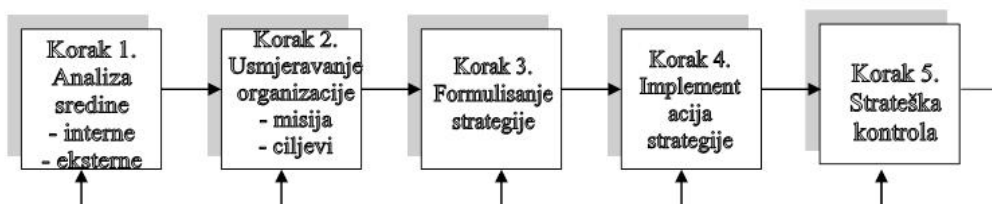
„Strateški menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na grupu ljudi, menadžerski proces, naučnu disciplinu.“ Strateški proces prof. Buble navodi kao proces koji podrazumijeva kontinuirani, interaktivni proces usmjeren na stvaranje spremnosti preduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini.[1]

Strateški menadžment se može posmatrati kao naučna disciplina koja pruža znanja o analizi okoline, postavljanje organizacijskih usmjerenja, formiranje i implementaciju organizacijske strategije, te stratešku kontrolu i evaluaciju.

Tako Certo i Peter definišu strateški menadžment kao kontinuirani interaktivni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline. Prema ovim autorima strateški menadžment uključuje slijedeće korake: analizu sredine, usmjeravanje organizacije, formulisanje strategije, implementaciju strategije i stratešku kontrolu (Slika 1.).

Profesor Aziz Šunje u svojoj knjizi Top menadžer vizionar i strateg, posmatrajući strategiju u kontekstu organizacijskog lanca vrijednosti navodi da: "...poslovna strategija i nije ništa drugo nego način raspoređivanja održavanja i unapređenja organizacijskih ključnih kompetencija... Strategijski fokus je na ključnim kompetencijama... odnosno na onim dijelovima lanca u okviru kojih su locirane konkurentske prednosti." [2]

Turbulentno okruženje i vrijeme u kojem posluju današnja preduzeća zahtijevaju veoma sposobne i obrazovane menadžere, tako da preduzeća u razvijenim tržištima znatno posvećuju pažnju izboru menadžera, tako da je na tržištu cijena menadžera koji ima performanse i kvalitete veoma porasla. Savremeni menadžer ima zadatak da okupi tim koji će stručno i kvalitetno odgovoriti na postavljene zadatke odnosno na što kvalitetniji način i uz što manje sredstava objediniti resurse za implementaciju strategije i ostvarenje postavljenih ciljeva.



Slika 1. Glavni koraci u procesu strateškog menadžmenta[3]

Najpopularnija je definicija menadžmenta američke autorke Mary Parker Follet, koja kaže da je menadžment sposobnost obavljanja posla preko ljudi, ili kraće: obavljanje poslova pomoću drugih ljudi.[4]

U timskom radu je glavni problem „obuzdati“ pojedince i usmjeriti ih da rade u kolektivnom interesu [1]. U tom smislu menadžer ne smije izgubiti pravac i mjeru, te treba biti dosljedan u realizaciji zadataka, a uspjeh firme će smatrati svojim uspjehom.

Funkciju upravljanja menadžment provodi na više nivoa pa je i sam proces definisanja strateškog vođstva kompleksan. Menadžment koji je izvrstan za izradu strategije ne mora biti izvrstan i za provođenje iste.

Njihov izazov je da nose viziju za cijelu kompaniju i da postignu razumijevanje i motivaciju operativnog menadžmenta u smislu prema kojem će ljudi i resursi kompanije biti efikasno predani prema svojoj strateškoj namjeni i planu. [5]

3. UNAPREĐENJE KVALITETA ODABIROM ADEKVATNOG STILA VOĐENJA

Ekonomski stručnjaci navode da se preduzeće nalazi u stanju napetosti usljed različitih okolnosti eksternog i internog okruženja. Da bi se otklonila ova napetost menadžment vrši izbor načina rješavanja napetosti. Način na koji će menadžment ispuniti svoju misiju uveliko zavisi od stila vođenja o čemu govore razni aspekti i teorije.

Timothy S. Hatten opisuje šest stilova vođenja i kaže svaki od tih šest stilova može savršeno da funkcioniše. "Ključno je prepoznati onaj stil koji odgovara pojedincu, a to varira od čovjeka do čovjeka. Bitno je i taj stil povezati sa poslovnim zahtjevima koje si menadžer postavi." [6]

Različite su kategorizacije stilova vođenja koji će biti definisani u skladu sa vrstom strategije. Da li će to biti, planski, poduzetnički, ideološki, kišobran, procesni, nepovezani, konsenzus, nametnuti ili kombinacija jednog od njih zavisi kako je rečeno od pravca kojim preduzeće želi ići.

Uspjeh kao osnovni cilj djelovanja preduzeća u najvećoj mjeri zavisi od kvaliteta proizvoda odnosno usluga, te kvalitetnih odnosa zaposlenih i odnosa sa kupcima i dobavljačima. Stalna potreba preduzeća za unapređenjem kvaliteta usmjerava pažnju na definisanje faktora koji

utiču na poslovanje, odnosno kvalitet proizvoda, njegovu prodaju i uspjeh preduzeća. Iskustva menadžera su pokazala da značajnu ulogu u ovom procesu igra menadžer i stil vođenja koji ga karakteriše u upravljanju preduzećem. Različiti su stavovi po pitanju kvaliteta koje menadžer treba da posjeduje i stila koji primjenjuje, odnosno način njegovog stvaranja. U literaturi se navode različiti stilovi vođenja kao opcije i karakteristike menadžera koje treba učiti prema postojećim stilovima, a iskustva vođa upućuju na autentičnost menadžera u stvaranju svog stila.

Bill George, bivši predsjednik i izvršni direktor tvrtke Medtronic, vodeće svjetske kompanije za razvoj medicinske opreme, autor knjige *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* navodi:

„Iz vlastitih iskustava stečenih višegodišnjim vođenjem ljudi spoznao sam da autentičan lider mora posjedovati sljedeće kvalitete:

1. Razumijevanje svoje uloge,
2. Djelovanje na temelju čvrstih vrijednosti,
3. Vođenje srcem,
4. Uspostavljanje kvalitetnih odnosa,
5. Prakticiranje samodiscipline.“ [7]

Stalno preispitivanje kvaliteta menadžera i pronalazak najboljeg stila vođenja kojim će misija preduzeća biti ispunjena značajan je faktor koji utiče na unapređenje kvaliteta.

3.1. Pristupi u provođenju mjera za unapređenje kvaliteta

Konačan cilj preduzeća, zadovoljstvo kupca, će biti ostvaren ukoliko dobro definisana strategija bude što uspješnije provedena.

Da bi se ovaj proces ostvario menadžeri, sagledavajući provedene analize i zahtjeve nove strategije definišu organizacionu strukturu, godišnje planove, mjere, procedure i uputstva, iznalaze najpodesnije načine stimulanja, te konačno kontrolišu proces implementacije.

Prema Charles W.L. Hill-u i Garth R. Jones-u implementacija strategije je način na koji preduzeće dizajnira organizacioni koncept, koji omogućava da ona na najefikasniji način ostvari svoju strategiju. [1]

U toku ovog procesa kako organizaciona tako i kontrolna uloga menadžmenta uveliko doprinosi utvđivanju eventualnih propusta i korekcija koje utiču na unapređenje procesa i ukupnog kvaliteta.

Za realizaciju ovih zadataka menadžeri primjenjuju različite pristupe: zapovijedni pristup, organizacijske promjene, kolaborativni pristup, kulturološki pristup, pristup temeljen na rastu.

- **Zapovijedni pristup** se temelji na tome da prilikom provođenja strategije menadžer koristi moć. Provođenje zadataka se obavlja kroz sistem kojim isključivo upravlja menadžer samostalno ili uz pomoć tima koji radi po njegovim naredbama. Da bi mogao funkcionisati ovaj pristup zahtjeva da menadžer ima moć, da ima pristup informacijama na vrijeme i da prilikom implementacije ne primjenjuje osobne predrasude. Samo zadovoljavanjem ova tri uslova zapovijedni pristup može dovesti do dobre implementacije strategije.
- **Organizacijska promjena je** pristup kojim se menadžer pri implementaciji strategije opredjeljuje isključivo definisanju organizacije i njene promjene te promjeni osoblja. Za ovaj pristup menadžment mora vladati znanjima kako bi mogao odabrati onu organizaciju i osoblje koje će moći odgovoriti i realizovati zadatke. Ovaj pristup se primjenjuje za složenije organizacije.

- **Saradnički pristup karakteriše** odluku menadžera da formira ili poziva postojeći tim menadžera u preduzeću da zajedno međusobnim uvažavanjem i davanjem prijedloga izvrše provođenje strategije. Ovakav pristup ima prednost u pogledu raspoloživosti više ideja i prijedloga za akciju, te učešćem više ljudi u rukovodnom dijelu jer se lakše postiže praćenje izvršenja. Ovaj pristup ima osnovni nedostatak što učešćem više ljudi može doći do različitih stavova te ukoliko tim ne saraduje može doći do gubljenja vremena i razjedinjavanja, što onemogućava implementaciju.
- **Kulturološki pristup** je u određenim pozicijama znatno pogodniji od saradničkog. Ovaj pristup se bazira na opredjeljenju menadžera da pri implementaciju strategije dopusti izvršiocima da sami definišu aktivnosti i mjere koje će dovesti do implementacije. Prednost ovog pristupa je što se, podrazumijevajući da su izvršioci najkompetentnije osobe za određeni proces, određeni proces odvija bez barijera mislilaca i izvršilaca i omogućava se ležernija atmosfera u kojoj se postiži značajniji rezultati. Ovaj pristup može se primijeniti uglavnom u velikim preduzećima i pod pretpostavkom da su izvršioci izuzetno obrazovani u svojim oblastima djelovanja.
- **Pristup temeljen na rastu** menadžeri koriste uglavnom u velikim korporacijama i u turbulentnom okruženju. Ovaj pristup karakteriše djelovanje menadžera odozdo prema gore, za razliku od prethodnih pristupa gdje je djelovanje menadžera odozgo prema dole. Upravo zbog turbulentnog okruženja i velikog tržišta i obima preduzeća menadžer kreće od izvršilaca koji predlažu kako strategije rako i način provedbe. Prednost ovog pristupa je u tome što onaj ko predlaže promjenu ima priliku i da je provodi čime se stvara pretpostavka da je najkompetentniji u tome, a ujedno je stimulisan jer provodi svoju ideju.

3.2. Moć i sistem nagrađivanja

Nema implementacije strategije bez moći. „Moć omogućava osobi ili skupini da prisili ili uvjeri nekoga da napravi nešto što drugi ne žele ili ne mogu napraviti ili o čemu nisu razmišljali“. [8]

Strateg mora analizirati strukturu moći organizacije nakon čega će identificirati lokaciju moći koja ne mora biti u skladu sa organizacijskom hijerarhijom. Moć može imati oblike autoriteta ili uticaja zavisno od toga koji je izvor.

Obzirom da su za provođenje strategije zaduženi menadžeri prvenstveno, a potom i zaposleni koji će ovaj zadatak znatno kvalitetnije uraditi ukoliko budu stimulisani, to je neophodno izgraditi što kvalitetniji sistem nagrađivanja kako menadžmenta tako i zaposlenih. Izvršioci koji znaju da će njihov rad rezultirati adekvatnim nagrađivanjem, odnosno da će biti stimulisani za kvalitetniji angažman, znatno će kvalitetnije obavljati postavljene zadatke i time direktno uticati na ostvarenje generalnih ciljeva preduzeća.

Menadžment, kao ključni akter implementacije strategije, takođe treba biti stimulisan za svoj rad kako bi kreativnost dobila punu dimenziju. Koji je to način vrednovanja izučavali su mnogi ekonomski stručnjaci. Prema nekim autorima menadžere treba stimulirati po mjerenu različitih kriterija poslovanja, kroz isplatu dijela plaće kroz dionice, te metodom strateškog fonda po kojoj se menadžment isplaćuje po dugoročnom konceptu na način da zaradu ulaže u strateški fond ili na neki drugi način.

4. ZAKLJUČAK

Razvoj preduzeća se odvija pod uticajem različitih faktora. Da bi preduzeća mogla opstati na tržištu i ostvariti svoj cilj, odnosno zadovoljiti potrebe tržišta, moraju se prilagođavati promjenama u okruženju mijenjajući način razmišljanja, koji za rezultat ima promjenu načina upravljanja. Preduslov za prilagođavanje promjenama nameće prepoznavanje različitih faktora koji utiču na poslovanje preduzeća, skupljanje informacija o trendovima te definisanje

jasnog pravca daljeg razvoja uz stalno unapređenje kvaliteta. U tom smislu neminovno je definisanje kako strategije kojom će postavljeni ciljevi biti postignuti, tako i metodologije provođenja strategije i kontrole.

Da bi ovi procesi bili uspješno sprovedeni važno je izvršiti dobru kadrovsku postavku menadžmenta koji će odgovoriti postavljenom zadatku što uveliko zavisi o stilu vođenja.

5. REFERENCE

- [1] M. Buble, Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005. str. 1,4,228.
- [2] A. Šunje, Top menadžer, vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo, 2002., str.119.
- [3] Dž.Šehić, Strateški menadžment,Slovo, Mostar, 2002., str.25.
- [4] B. Mašić, L.Babić, J. Đorđević-Boljanić, G.Dobrijević, S.Veselinović, , Menadžment – principi koncepti i procesi, Univerzitet Singidum, Beograd, 2010., str. 20.
- [5] P.Wilson, S.Bates: Osnovni vodič upravljanja 1za rast malih preduzeća, West Sussex, England, 2003.,str.113.
- [6] T.S. Hatten: Small business management, Entrepreneurship and Beyond, Huoghton Miffin Company, All rights reserved, 2006. (prevod), str.511.
- [7] <http://www.quantum21.net/?component=q21&id=928>, Člamak: Put prema autentičnosti, Bill George, 15.04.2015.
- [8] R.D. Stacey Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate,Zagreb (prevod), str.41.
- [9] J. Todorović, Strategijski i operativni menadžment, Conzit, Beograd, 2003.