

Slaviša Moljević¹
Ranka Gojković²

ZNANJE I VJEŠTINA LIDERA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA U BOSNI I HERCEGOVINI

Apstrakt: Preduzeća posluju u uslovima otvorenog tržišta i velikih tehnoloških promjena, sa sve većom konkurencijom i sve većim zahtjevima savremenog tržišta. U takvom okruženju, podložnom izuzetno brzim promjenama, leaderska uloga je veoma složena i zahtijeva od lidera posebne vještine i znanja, afinitete i sposobnosti, kao i komunikaciju na svim nivoima u organizaciji. Lideri treba da organizaciju vode na osnovu definisane misije i vizije koristeći menadžment do cilja koji je ostvariv, sa posebnom pažnjom na integraciju različitih karakteristika koje će dovesti do zadovoljavajućeg nivoa kvaliteta proizvoda ili usluga. U ovom radu prikazan je opaženi značaj znanja i vještina lidera u MSP u BiH.

Ključne riječi: liderstvo, kvalitet, znanje, vještine lidera, MSP

LEADERSHIP KNOWLEDGE AND SKILLS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Abstract: Businesses are operating in an open market and major technological changes environment, with increasing competition and increasing demands of the modern market. In such an environment that is subjected to extremely rapid change, the leadership role is very complex and requires leaders to have special skills and knowledge, affinity and ability, as well as communication at all levels of an organization. Leaders should lead the organization based on a defined mission and vision, using management to achieve the goals, focusing on integrating various features that will lead to a satisfactory level of product or service quality. This paper presents the perceived importance of knowledge and skills of leaders in SMEs in BiH.

Keywords: leadership, quality, knowledge, leadership skills, SMEs

1. UVOD

Uloga lidera u uređenom, definisanom i stabilnom okruženju je bila programska, uz poštovanja hijerarhije i linije autoriteta i odgovornosti. U okruženju podložnom izuzetno brzim promjenama leaderska uloga je veoma složena i zahtijeva od lidera posebne vještine i znanja, afinitete i sposobnosti i komunikaciju na svim nivoima u organizaciji i svim dijelovima organizacije. Lideri treba da organizaciju vode na osnovu definisane misije i vizije koristeći menadžment do cilja koji je ostvariv sa posebnom pažnjom na integraciju različitih karakteristika koje će dovesti do zadovoljavajućeg nivoa kvaliteta proizvoda ili usluga. Ponašanje pojedinaca je determinisano uslovima koji vladaju u okruženju, principima i pravilima koja nisu ista u različitim okruženjima. Koliko brzo će se organizacija približiti ostvarivanju definisanih ciljeva zavisi i od znanja i vještina lidera.

U većini MSP-a postoji previše upravljanja, a premalo liderstva. Iz navedenog razloga, ova teme je prepoznata kao veoma značajna za razvoj MSP u BiH. U ovom radu biće analiziran značaj liderstva, koji je prepoznat i u standardu ISO 9001:2015. Osim toga biće dat pregled rezultata istraživanja o znanju i vještinama lidera u MSP (Mala i srednja preduzeća).

¹ Mašinski fakultet Istočno Sarajevo ✉ slavisa.moljevic@ues.rs.ba

² Mašinski fakultet Istočno Sarajevo ✉ ranka.gojkovic@ues.rs.ba

2. PREGLED LITERATURE

Da bi se postigao uspjeh organizacije, liderstvo je prepoznato kao ključni elementi. Literatura pokazuje da su nedovoljne i slabe liderske vještine glavni faktori koji uzrokuju neuspjeh MSP-a (Madanchian and all, 2016). MSP-a moraju da razviju svoje liderske vještine kako bi vodila svoja preduzeća uspješno kroz sve krizne situacije (Madanchian & Taherdoost, 2019).

Lider mora svoju ulogu u primjeni kvaliteta da ostvaruje u kontinualnom procesu unapređenja znanja, a samim tim i vrijednosti pojedinaca i radnih grupa. Polazeći od činjenice da se unapređenje znanja poboljšavaju ukupne performanse preduzeća, a posebno njegova tržišna pozicija, neophodno je unaprijediti i poboljšati sposobnosti i uskladiti ih sa novim potrebama, zahtjevima i očekivanjima kroz proizvodnju inovativnih i upravljačkih metoda preko studija istraživanja da bi se obezbedila veća posvećenost znanju, inovacijama i kvalitetu ljudskih resursa. Varijacije u ekonomskim situacijama neminovno utiču na organizaciju što ima za posledicu neophodnost promjena u efikasnosti svih njihovih dijelova (Arsovski & Nikezić, 2013). Upravljanje znanjem je proces kroz koji organizacija generiše vrijednost svoje intelektualne imovine bazirane na znanju. Efikasnim i efektivnim iskorišćavanjem znanja osvaja se konkurentna prednost MSP-a. Znanje kao resurs MSP-a i izučavanje njegovog upravljanja njime, stvaraju nove strategije i izazove za lidere. Jedina održiva prednost savremene organizacije MSP-a proizilazi iz onoga šta MSP-e zna, koliko efikasno koristi ono što zna i koliko brzo stiže i koristi novo znanje (Davenport & Prusak, 1998). Liderstvo zasnovano na znanju i pravilno upravljanje znanjem kroz proizvodnju, održavanje i skladištenje znanja može poboljšati organizacioni učinak na svim nivoima organizacija (Sadeghi & Rad 2018).

Lider razvija participativno učešće zaposlenih stvarajući potreban entuzijazam, uslove za timski rad, implementaciju prijedloga i sugestija i odgovarajući sistem stimulativnih mjera (Arsovski, 2013). Svakodnevni primjer ponašanja lidera u skladu sa ciljevima i vrijednostima za zaposlene je motivišući, ohrabrujući i vrijedan praćenja do ostvarenja deklarisanе politike i ciljeva (Paulová & Míkva, 2011).

Rezultati prikazani u radu (Madanchian & Taherdoost, 2019) pokazali su da lider mora motivisati zaposlene, prepoznati važnost situacionih faktora i podsticati zaposlene da efikasno doprinose postizanju organizacionih ciljeva. Osim toga, lider mora biti u stanju da pohvali i motiviše zaposlene, da im objasni odgovornosti i raspodjeli zadatke. Većina ispitanika se složili da efikasan lider treba da daje povratne informacije i podršku i sluša zahtjeve zaposlenih.

3. STANDARD ISO 9001:2015

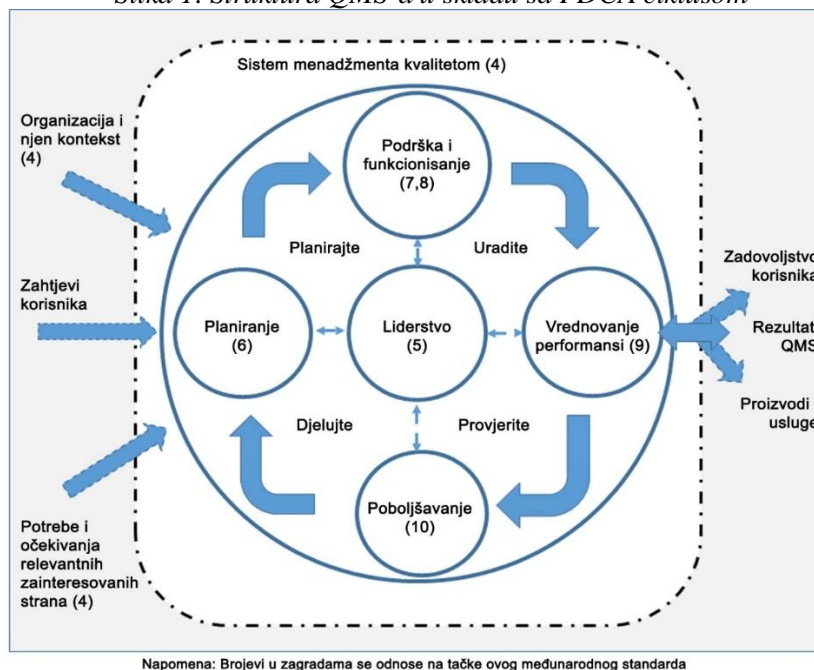
Na današnjem konkurentnom tržištu veliki broj organizacija na području BiH je prepoznao značaj implementacije i certifikacije sistema menadžmenta kvalitetom (QMS-a) po standardu ISO 9001:2015. Ovaj međunarodni standard specificira zahtjeve za sistem menadžmenta kvalitetom kada organizacija treba da pokaže svoju sposobnost da konzistentno isporučuje proizvode i usluge koje zadovoljavaju zahtjeve kupca i primjenljive zakonske i regulatorne zahtjeve i ima za cilj da poveća zadovoljstvo kupca efektivnom primjenom sistema, uključujući procese za poboljšavanje sistema i za obezbjeđenje usaglašenosti sa zahtjevima kupca i primjenljivih zakonskih i regulatornih zahtjeva. Svi zahtjevi u ovom međunarodnom standardu su generički i predviđeni su da budu primjenljivi za bilo koju organizaciju, bez obzira na njenu vrstu ili veličinu, ili proizvode i usluge koje obezbjeđuje (ISO, 2015). Standard se mijenjao i sa svakom novom verzijom i broj osnovnih principa menadžmenta kvalitetom se smanjivao. Sa početnih dvadeset principa u vrziji standarda iz 2015. godine, ISO 9001:2015, svedeno je na sedam principa upravljanja kvalitetom i to: usredsređenost na korisnika, liderstvo, uključenost ljudi, procesni pristup, poboljšanje, donošenje odluka na osnovu činjenica i menadžment odnosima. Struktura QMS-a u skladu sa PDCA ciklusom (planiraj, uradi, provjeri, djeluj) prikazana je na slici 1. Da je liderstvo važan faktor pri implementaciji standarda ISO 9001:2015 govori to što je tačka pet ovoga standarda fokusirana upravo na liderstvo.

Najviše rukovodstvo mora da pokaže liderstvo i posvećenost u pogledu sistema menadžmenta kvalitetom (tačka 5.1 standarada), time što:

- a) obezbijedi da politika i ciljevi kvaliteta su uspostavljeni za sistem menadžmenta kvalitetom i da su kompatibilni sa strateškim pravcima organizacije;
- b) obezbijedi da je politika kvaliteta razumljiva i sprovodi se unutar organizacije;
- c) obezbijedi integraciju zahtjeva sistema menadžmenta kvalitetom u poslovne procese organizacije;

- d) promoviše svijest o procesnom pristupu;
- e) obezbijedi da su potrebni resursi za sistem menadžmenta kvalitetom dostupni;
- f) informiše o važnosti efikasnog menadžmenta kvalitetom i o usklađenosti prema zahtjevima sistema menadžmenta kvalitetom i zahtjeva dobara i usluga;
- g) obezbijedi da sistem menadžmenta kvalitetom postiže svoje željene ishode izlaze;
- h) angažuje, usmjerava i daje podršku osobama koje doprinose efikasnosti sistema menadžmenta kvalitetom;
- i) promoviše unaprjeđivanje i inovacije;
- j) podržava druge relevantne uloge menadžmenta radi demonstriranja svog liderstva koji primjenjuje u svojim područjima odgovornosti.

Slika 1. Struktura QMS-a u skladu sa PDCA ciklusom



Izvor: ISO, 2015

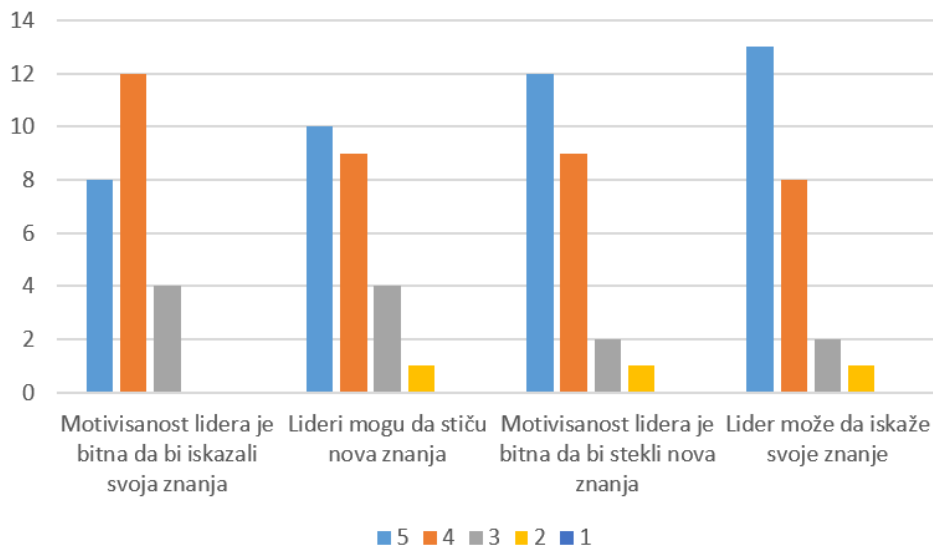
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je sprovedeno putem upitnika u kome su učestvovala 24 preduzeća. Sva anketirana preduzeća su imala implementiran i certifikovan sistem menadžmenta kvalitetom po standardu ISO 9001:2015. Na nivou svakog preduzeća je izvršena procjena tvrdnji pomoću 5 lingvistička iskaza: 5 (u potpunosti se slažem), 4 (slažem se), 3 (niti se ne slažem, niti se slažem), 2 (ne slažem se) i 1 (u potpunosti se ne slažem).

Na slici 2. prikazan je opaženi značaj znanja lidera. Ispitanici su ocjenjivali tvrdnje koje se odnose na značaj motivisanosti lidera ka iskazivanju i sticanju novih znanja, kao i mogućnostima sticanja i iskazivanja istih u organizacijama u kojima se nalaze. Više od 19 preduzeća je iskazalo slaganje sa svim navedenim tvrdnjama.

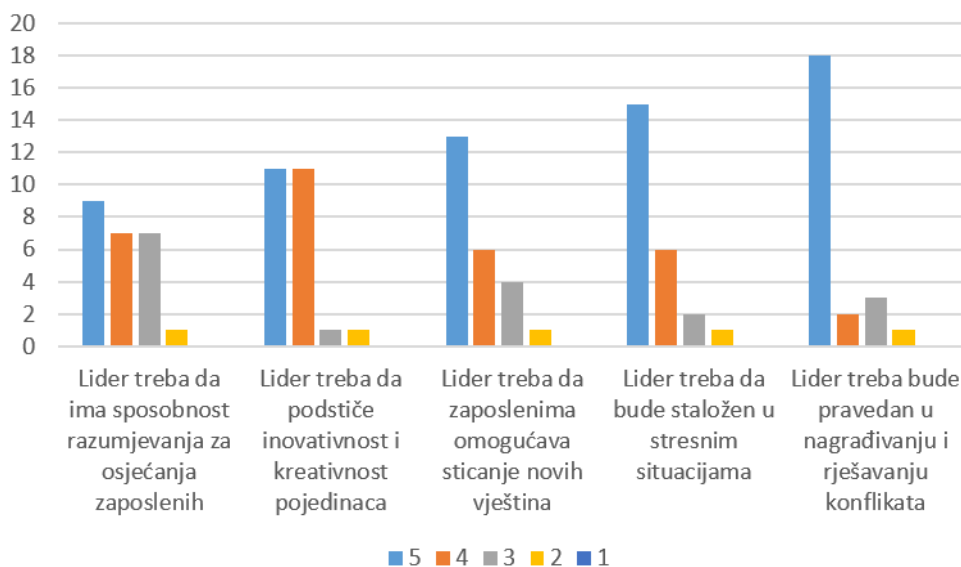
Motivaciji lidera za sticanje novih i širenje stečenih znanja u MSP-a treba pridavati veliki značaj. Za MSP-a veoma važnu ulogu igra kvalitet i visina prethodno stečenog obrazovanja njihovih lidera iz domena rada MSP-a. Samo obrazovani lider i lider spreman na stalno unaprjeđenje i sticanje novog znanja doprinosi povećanju efektivnosti MSP-a, odnosno, što je veći procenat takvih lidera veća je efektivnost MSP-a.

Slika 2. Opaženi značaj – Znanje lidera



Na slici 3. prikazan je opaženi značaj vještina lidera. Ispitanici su ocjenjivali tvrdnje koje se odnose na neke od vještina koje treba da posjeduje lider. Za svaku tvrdnju postoji visok nivo slaganja. Najveći broj preduzeća je prepoznao tvrdnju da lider treba da podstiče inovativnost i kreativnost zaposlenih kao najznačajniju. S tim da se nalazimo u eri velikih tehnoloških promjena gdje inovativnost, kako proizvoda tako i usluga, ima veoma veliki značaj za opstanak MSP-a na tržištu ovakvi rezultati su bili i očekivani.

Slika 3. Opaženi značaj – Vještine lidera



U cilju ispunjenja principa koji se odnosno na liderstvo, potrebno se usresrediti na razvoj liderskih vještina i kompetencija. Sa aspekta kvaliteta lider treba da identifikuje postojeće i predvidi buduće stanje MSP-a, primjenjuje strategiju, poveća tehnološki nivo MSP-a, vodi i prilagodi organizacionu strukturu. Lider treba da svoje vizije, ideje, stavove i mišljenja svojih saradnika efikasno sprovede, da posjeduje određena znanja i vještine da pridobije pažnju svojih saradnika i zaposlenih (Arsovski, Nikezić, 2013). Osim toga, lideri imaju veliki uticaj na pravac i efikasnost upravljanja znanjem unutar njihove organizacije. Oni treba da grade poštovanje i povjerenje na osnovu rada sa pojedincima, na uspostavljanju sporazuma radi postizanja konkretnih ciljeva, razjašnjavanja očekivanja i o pružanju nagrade za uspješno izvršenje zadataka (Nguen & Mohamed, 2011).

Liderstvo uključuje i motivisanje zaposlenih, podsticanje njihove inovativnosti i kreativnosti, a sve u cilju rasta i razvoja MSP-a.

5. ZAKLJUČAK

Jedan od ključnih elemenata uspješne organizacije je liderstvo. Liderstvo ima važnu ulogu u poboljšanju sistema menadžmenta kvalitetom (QMS-a) i same organizacije. Liderstvo nije samo značajno za menadžment, ono igra veoma značajnu ulogu i za ljude na različitim organizacionim nivoima. Lideri podstiču i motivišu zaposlene, podstiču njihovu inovativnost i kreativnost, a sve u cilju postizanja željenih ciljeva. Osim toga oni rade na kontinualnom unapređenju znanja i vještina, kako sopstvenih, tako i svih zaposlenih u organizaciji. Znanje lidera uz neprekidno sticanje i primjenu novog znanja, postaju sastavni dio savremenog vođenja MSP-a. Lideri moraju da budu sposobni da racionalno vode zaposlene, kao i da se uključe u proces upravljanja i unapređenja kvalitetom u preduzećima. Unapređivanje kvaliteta poslovnih procesa postaje imperativ savremenog tržišta. Osnovu za povećanje produktivnosti poslovanja preduzeća i kreiranja konkurentске prednosti kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu predstavlja proces implementacije, uspostavljanja i unapređenja sistema kvaliteta, zajedno sa primjenom različitih tehnika liderstva.

LITERATURA

- Arsovski, S., Nikezić, S., (2013). *Liderstvo: ključ za efektivno upravljanje promenama*, Mašinac, Kragujevac, ISBN 978-86-89507-00-3 21.
- Arsovski, S., (2013): *Sinergijski efekat procesa menadžmenta i liderstva*, Zbornik radova 40. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac, ISBN: 978-86-86663-93-1.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- International Organization for Standardization, (2015). *ISO 9001:2015 - Quality management systems - Requirements*.
- Paulová, I., & Míkva, M. (2011). *Leadership—The key element in improving quality management*. Quality innovation prosperity, 15(1), 27-36.
- Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2019). *Assessment of Leadership Effectiveness Dimensions in Small & Medium Enterprises (SMEs)*. Procedia Manufacturing, 32(15), 1035-1042.
- Nam Nguyen, H., & Mohamed, S. (2011). *Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices*. Journal of Management Development, 30(2), 206–221. doi:10.1108/02621711111105786
- Sadeghi, A., & Rad, F. (2018). *The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management and innovation*. Management Science Letters, 8(3), 151-160.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2016). *Effects of leadership on organizational performance*. Economics and Education.

