

СТАЊЕ ПОСЛОВНЕ КУЛТУРЕ
И КОМУНИКАЦИЈЕ У
РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Бојана Остојић и Игор Радошевић*
Универзитет „Унион – Никола Тесла“, Факултет за спорт

Потреба мерења организацијске културе произлази из њене важности за управљање људским ресурсима. Због транзиционе кризе људски ресурси наше привреде су дезинтегрисани и деградирани, па је њихов реструктурирање неопходно. Њихов нови развој и ново интегрисање у системским променама, несумњиво, требало би да буду покренути културним обрасцима организацијског понашања, другачијим од садашњих. У вези с тим, важна питања су: Који културни обрасци условљавају актуелно понашање запослених у предузећима? Који од тих образаца су организацијски функционални, а који дисфункционални? У којој мери запослени усвајају поједине културне обрасце организацијског понашања? Да ли међу маргинализованим обрасцима организацијског понашања постоје неки које би, у процесу реструктурирања људских ресурса, вредило актуализовати? У овом раду предочено је стање пословне комуникације и културе у Републици Србији.

Кључне речи: *култура, комуникација, Србија, људски ресурси, организацијско понашање*

Увод

Професор Миљојко Базић, председник Културно-едукативног центра Београд, који је врхунски стручњак за пословно комуницирање упозорава да је у Србији неопходно мењати дубоко укоренење лоше навике пословног комуницирања и понашања. Подаци истраживања на ову тему су алармантни. Око 83% испитаника оценило је ниво пословне комуникације као изузетно низак, а чак 85% је на питање да ли имате поверења у своје пословне партнере одговорило – негативно. Професор Базић каже: „На западу постоје правила у сфери пословне комуникације која се морају поштовати како би једна фирма стекла потребан ауторитет, изградио њен позитиван имиџ, а тиме и опстала што дуже на тржишту. Имао сам прилику да радим са најпознатијом словеначком агенцијом на пољу односа са јавношћу 'Телавитал' и то искуство ми је показало да Србија јако заостаје, не само за земљама Европске уније, већ и земљама бивше СФРЈ". Као пример може послужити податак да европске фирме издвајају годишње у просеку од

* Доц. др Игор Радошевић, igor.radosevic@fzs.edu.rs

3.000 до 5.000 евра по запосленом на образовање својих запослених. У Словенији се одавно кренуло са едукацијом запослених за пословно комуницирање. У последњих неколико година и у Хрватској се доста улаже у едукацију у сфери пословне комуникације. Србија је на том плану далеко од Хрватске. Све то показује да не схватамо тежину времена у којем живимо. Стручњаци кажу да је 21. век – век комуникације и како тежимо европским интеграцијама ми морамо да тежимо побољшању пословне комуникације. Морамо се суочити са чињеницама да је у српском пословном амбијенту наталожен примитивизам, некултура, а систем превара одомаћен и схвата се као основни предуслов за успех. На западу се каже да је истина основни модел комуницирања у пословном свету и да је пут истине најсигурнији пут до успеха. Све супротно томе је краткорочан подухват који може дати неку корист, али дугорочно гледано лаж носи велики ризик. Проблем већине људи у српском великом и малом бизнису јесте што сматрају да су најпапетнији, да све знају и да њима никаква едукација из области пословног комуницирања није потребна. То је велика грешка. Резултати истраживања на Западу говоре да су људи на вишим положајима чешће присутни на разним нивоима едукације из пословног комуницирања. Када се у Србији изводи едукација руководиоци, по правилу, шаљу запослене нижег ранга на семинаре, иако је едукација првенствено потребна њима. Да би успешно пословали у модерном окружењу неопходно је да знамо шта ћемо са информацијама које добијамо, како да се припремимо за пословни састанак (што се код нас или не ради или ради погрешно), како да се обучемо, као да се понашамо, како би оставили што повољнији утисак на пословног партнера. Примера ради, у Јапану су, осим факултета за пословно комуницирање, формиран и едукативни центри у којима се учи како се поздравља, хода, представља, осмехује, седи, рукује, облачи, клања итд. Треба се запитати да ли је јапанско чудо резултат случајности или добре припреме и озбиљног приступа послу? Професор Базић је уверен да постоје шансе да се кроз едукацију младих нараштаја на факултетима, као и људи који су већ у бизнису путем семинара, побољша квалитет пословне комуникације код нас и усагласи са методама западног света. Истиче да је, посебно за незапослене, битно да се науче ствари које су од суштинског значаја за добро представљање потенцијалном послодавцу. Као прво, како добро написати CV (Curriculum Vitae), јер се на основу њега у 80% случајева врши селекција кандидата и он је прва легитимација послодавцу, затим, како да се припремимо за разговор, како да се понашамо на том разговору, како обучемо, односно како што боље да оставимо први утисак. Професор Базић каже: „Знам да није могуће путем семинара едуковати све оне који имају потребу да савладају вештине пословног комуницирања. То ми је био мотив да напишем књигу 'Вештина комуницирања', за коју рецензенти, уважени професори факултета кажу да је врло сажета, јасна, практично применљива и као таква представља неку врсту практичног водича кроз свет пословне комуникације. Много је оних који су слушали моја предавања или читали књигу и након тога ми слали писма захвалности. Да би једна организација била изврсна, она мора да задовољи своје стејхолдере (појединце или групе који утичу, или могу имати неки утицај, на организацију). То задовољство произлази из оног што организација остварује, из начина на који то чини, и из онога што очекује да оствари у будућности”.

Циљ истраживања

Циљ наших истраживања јесте да укаже на значај лидера и значај управљања људским ресурсима, не само за функционисање једне организације већ и шире, као и на значај организационе културе за једну фирму.

Лидерство садржи визију, ентузијазам, љубав, поверење, страст, опсесију, употребу симбола, стварање хероја и још много других особина. Оно мора постојати на свим нивоима у организацији. Употреба и развој људских ресурса примарно је усмерен на реализацију циљева предузећа, али је немогуће остварити ефикасност и ефективност људи без узимања у обзир њихових интереса. Чињеница је да је задовољство људи послом и радном организацијом од кључног значаја за интересе предузећа схваћена одавно. Међу првима то су истицали психолози Абрахам Маслоу и Даглас МекГрегор, чија се имена помињу у свим варијантама теорије и праксе менаџмента људских ресурса.”

Друштвени циљ јесте да овај рад буде од практичне користи и да пружи алтернативна решења онима који се баве стратегијом управљања људских ресурса. Научни циљ рада јесте научна дескрипција и анализа свих елемената лидерства и стратегије како на најбољи начин успоставити кодекс пословне културе и комуникације у Републици Србији.

У овом раду постављено је још неколико циљева истраживања:

1. Утврђивање кључних фактора за квалитетан, ефикасан и успешан развој пословне културе и комуникације у српским фирмама, као и преузимање добрих модела из иностранства.

2. У практичном смислу циљ рада је давање предлога за побољшање рада свих установа.

Хипотезе истраживања

Имајући у виду да су људски ресурси највећи капитал сваке организације, генерална хипотеза овог истраживања је: могуће је утврдити факторе који утичу на људске потенцијале и менаџмент предузећа и на основу тога дефинисати предлоге за побољшање ефективности и повећање ефикасности установа у Србији.

Генералну хипотезу операцијализујемо преко следећих посебних хипотеза:

– Лидерство утиче на стратегијско управљање људским потенцијалима и постиже бољу и одрживу конкурентску предност.

– Организација мора да регрутује и селектира талентоване кадрове да би била ефикасна.

Методе истраживања

Узимајући у обзир специфичности проучаваног предмета истраживања коришћене су различите методе како би се задовољили основни методолошки захтеви – објективност, поузданост, општост и систематичност.

Истраживана су научно-теоријска сазнања, релевантна литература и савремена пословна пракса коришћењем метода: индукције, дедукције, анализе, синтезе, апстракције, генерализације, комплексног посматрања и анализе садржаја.

Научна истраживања у раду биће извршена уз примену следећих метода:

- аналитичко-синтетичке методе и методе анализе садржаја (за дефинисање активности људских потенцијала које ће се испитивати),
- експертне методе научног испитивања (анкета за сакупљање података),
- методе статистичке обраде података (факторска анализа на основу које ће се утврдити кључне активности људских потенцијала и лидера у образовању).

Пошто експериментални део истраживања обухвата запослене у одређеним фирмама, узорак ће чинити 300 запослених, различитог нивоа образовања из целе Србије.

Истраживање ћемо урадити путем тестова. Код запослених ће се утврдити разлике према полу, старости, стажу, по подели на руководиоце и раднике, и по хијерархији.

Људске вредности и смисао људског живота повезани су са тим језгром. Исто тако, најновија сазнања у области развоја људских вредности, развоја свести и функционисања људског мозга пружају нам драгоцене увиде и алате помоћу којих можемо да проникнемо у најважније покретаче људских активности и да их употребимо у позитивном смислу. Захваљујући томе, са доста великом поузданошћу можемо анализирати специфичне захтеве радних места и карактеристике појединаца који на њима раде.

Пословна култура и комуникација у Републици Србији

Потреба мерења организацијске културе произлази из њене важности за управљање људским ресурсима. Због транзиционе кризе људски ресурси наше привреде су дезинтегрисани и деградирани, па је њихово реструктурирање неопходно. Њихов нови развој и ново интегрисање у системским променама, несумњиво, требало би да буду покренути културним обрасцима организацијског понашања, другачијим од садашњих.

У вези с тим, важна питања су: Који културни обрасци условљавају актуелно понашање запослених у предузећима? Који од тих образаца су организацијски функционални, а који дисфункционални? У којој мери запослени усвајају поједине културне обрасце организацијског понашања? Да ли међу маргинализованим обрасцима организацијског понашања постоје неки које би, у процесу реструктурирања људских ресурса, вредело актуализовати?

Једно од свеобухватних и често коришћених појмовних одређења културу организације виде као „... модел основних претпоставки, вредности и норми које је одређена група развила и открила учећи како решавати проблеме екстерне адаптације и интерне интеграције и који делују довољно добро да би били пренети новим члановима организације као исправан начин мишљења и осећања у вези с тим проблемима.” Једно од једноставнијих појмовних одређења за појам културе организације наводи да „... обухвата све оно што детерминише људско понашање на послу када их неко не посматра.”

Према спроведеним анкетама у нашим предузећима, мало се пажње посвећује говорној култури, односно култури изражавања.

Према анкетама у београдским предузећима, од њих 20, само у четири су одговорили да академски и стручни језик треба ускладити са језиком који је потребан у пракси, а што укључује поштовање језичких стандарда, али и перманентно употпуњавање термилошких система. Већина је сматрала да је језик којим се служе разумљив људима који се баве истим послом, и стога га не треба прилагођавати.

Због таквог става долази до неразумевања. Наиме, језик као основно средство споразумевања представља врлину и ману модерног друштва. Према томе, у предузећима је све израженија отуђеност у комуникацији, због тога што се лидери не труде да их саговорник разуме.

Пословни разговор треба да буде јасан и концизан, што често није случај код домаћих предузетника, Бизнис језик није скуп утврђених, административних фраза; личност говорника даје му специфичан, посебан, јединствен стил. Научници препоручују избегавање туђица, страних ријечи и израза, што се у нашем пословању такође не поштује.

Професор Здравко Бијелић пише да се у развијеним економијама Запада сваки запослени додатно оспособљава најмање 40 часова годишње, а предузетници и менаџери 100 часова, што значи да најбољи лидери морају око 100 недеља у 40 година радног века да проведу на дошколовавању и допуњавању својих знања.

Пословно образовање и оспособљавање предузетника је надоградња менаџерске писмености. Данас у Србији огроман број предузетника и менаџера не поседује ни најелементарнија знања из области везаних за управљање пословањем, засновано на научним и стручним принципима.

Успех пословног разговора зависи од тога како ће он бити припремљен, чега многи наши предузетници нису свесни. Зато је припремање пословног разговора веома важно, тиме се пројектује ток и начини одвијања разговора. Прво питање које се поставља је: која је сврха пословног разговора и које све одлике ми желимо да усвојимо? Стратегија разговора одређена је темом разговора и мишљења се, у зависности од партнера и тренутних услова, мењају и прилагођавају. Неопходно је проучити стратегију пословног партнера, осмислити погодну атмосферу за разговор, припремити план информисања са могућим одговорима, као и питања за добијање и проверу информација, размотрити начин изражавања водитеља, припремити и алтернативне циљеве, варијанте. Организатор разговора, полазећи од одређених стратегија и циљева разговора, мора да одреди изворе информација (личност, публикације, службени подаци) и да организује прикупљање грађе. Подразумева се стручна компетентност. Међутим, код нас наилазимо на ситуацију да предузетници често не знају с ким имају пословни састанак, а при том још и касне.

Лидери морају извршити техничке припреме: одредити дан, датум, време (почетак и трајање), место; установити број учесника; одредити и посебно задужити сараднике за: дочек гостију, проверу апарата, просторије, обезбеђивање коришћења слободног времена; проверити да ли су позиви упућени благовремено; одредити записничара; на почетку подсетити учеснике на начин и време предвиђено за излагање; најкасније након три дана послати записник пословном партнеру.

Такође, међу испитаним предузећима утврдили смо да при пословном излагању у пословном разговору водитељ разговора, уводничар или говорник не води много рачуна о садржају свога излагања како би оно било – коректно, јасно и довољно функционално.

Култура пословног понашања и изглед су, у основи, саставни део пословног морала, али их је потребно издвојити као посебан елемент пословне културе. Позната је народна изрека: „лепа реч и гвоздена врата отвара”. Лепа реч у комуникацији може веома много да помогне, а при томе не кошта ништа. Све што је нападно, не-

природно, мрзовољно, споро, може да остави веома лош утисак на саговорника. Према томе, предузетници морају да имају став да су ту због корисника, тако да је љубазност на првом месту. Не би требало да само одговарају на питање, отпрате корисника и покажу му шта тражи, важно је да он види да је добро дошао.

Могући облици унапређења пословне културе и комуникације

Пре свега, домаћи предузетници морају да схвате примену технолошких иновација и уведу их у своје пословање. Интернет омогућује интеракцију свих учесника, запослених, клијената, добављача, инвеститора, медија, ... што посебно треба прихватити и користити у пословној комуникацији. Информациони токови могу бити омогућени и путем интернет портала, а интеракција омогућава изградњу пословних односа који воде ка лојалности запосленика, клијената, добављача, инвеститора. Међутим, за успешно стварање нових пословних идеја, стварање нових предузећа, вођења и управљања предузећем и одређеним деловима предузећа и пословним активностима, морају се поседовати знања и способности које није могуће развити и стећи без трајног учења. Поседовање предузетничких и менаџерских способности везано је за решавање проблема на предузетнички начин, предузетнички начин размишљања. Познавање метода и техника, управљање и вођење предузећем у условима интензивних и динамичних промена је најбитнији ресурс за раст и опстанак предузећа. Велики број предузећа у Србији нема ниједног запосленог, нити уговорено вођење пословних активности од стране неког квалификованог појединца или организације.

У својој књизи „Management challenges for the 21st century” Петер Друкер обрадио је и изазове менаџмента у 21. веку. Првенствено су обрађене нове парадигме менаџмента, које показују како ће се развити менаџмент у 21. веку. Од 1930. године менаџмент се темељи на два сета претпоставки у односу на реалност менаџмента, претпоставке у односу на дисциплину менаџмента (прве три претпоставке) и претпоставке у односу на праксу менаџмента (остале четири претпоставке).

Прва претпоставка јесте да је менаџмент бизнис менаџмент. Развој свих друштвених организација до данас показао је да је менаџмент специфичан и различит орган у било којој појединачно, али у свим организацијама друштва.

Друга претпоставка јесте да постоји, или да мора да постоји, једна једина права организациона структура. Сведоци смо да постоји велики број различитих организационих структура на различитим хијерархијским нивоима организација које имају ефективне резултате. За праву организацију менаџмент мора да научи да тражи и развија организацију која је у складу са задацима.

Трећа претпоставка јесте да постоји, или да мора да постоји, један једини начин да се управља људима. Међутим, у овом веку неће се управљати људима. Задатак је да их воде лидери, како би организација градила своју продуктивност на специфичним вештинама и знањима свакога човека.

Четврта претпоставка јесте да су технологија, тржиште и потрошачи дати и непроменљиви. Менаџмент ће морати у овом веку да све више буде заснован на то-

ме да технологија и тржиште не могу да буду основа за менаџмент политику. Утицај маркетинга на бизнис и сталне промене окружења допринеле су да основа за стратегију и политику менаџмента треба да буду вредности, ставови и одлуке потрошача о дистрибуцији њиховог расположивог дохотка.

Пета претпоставка јесте да је подручје менаџмента легално дефинисано. Она се заснива на претпоставци контроле и командовања у менаџменту. Тренд је да менаџмент, као дисциплина и пракса, све више треба да се базира на претпоставци да његово подручје није легално дефинисано. Менаџмент треба да буде операционалан и да обухвати целокупне процесе, као и да буде фокусиран на резултате и перформансе у целокупном економском ланцу.

Шеста претпоставка јесте да је менаџмент фокусиран на изнутра, на организацију. Али, резултати сваке организације, била она предузеће, црква, универзитет или болница, егзистирају само у спољашњем окружењу. Менаџмент постоји због користи које има организација на основу резултата. Он треба да стави у фокус претпостављене резултате и да организује да се предвиђени резултати и остваре. Треба да буде орган који ће да продукује резултате изван себе.

Седма претпоставка јесте да је економија дефинисана у националним границама и да је подручје менаџмента политички дефинисано. У данашње време националне границе су постале стеге бизниса. Практика менаџмента, и то не само у пословном смислу, све више треба да буде базирана на операцијама, а не на политици. И, коначно, нова менаџмент парадигма је да су подручје и одговорност менаџмента све што утиче на перформансе организације и њене резултате – било унутар или споља, било да је под контролом организације или тотално ван њене контроле.

Шта је одговор на ове реалности менаџмента? То је лидер промена, једини који ће преживети у периоду рапидних структурних промена.

Од лидера промена очекује се:

1. Понирање у будућност.
2. Проналажење и антиципирање промена.
3. Инкорпорирање промена.
4. Балансирање промена и континуитета.

Омиљена Друкерова тема за 21. век је тзв. учени радник, што је један од његових централних концепата. Дакле, у 20. веку највећи допринос менаџмента била је педесет пута повећана продуктивност обичног радника у производњи. Највећи допринос лидера у 21. веку треба да буде продуктивност ученог радника и учен радник. Најважнија вредност за компанију у прошлом веку била је производна опрема, а у овом је учени радник. Јасна је разлика између обичног радника и радника који је образован за посао који обавља, а следећи фактори детерминишу продуктивност ученог радника.

1. За продуктивност обичног радника питање је било: „Како треба да се уради посао?“, а за ученог радника треба да се питамо: „Шта је задатак?“

2. Продуктивност ученог радника треба да се наметне њему самом. Учени радник треба сам да управља собом. Он треба да има аутономију.

3. Континуирана иновација треба да буде део посла, задатак и одговорност ученог радника.

4. Учени рад захтева константно учење, и то у оба смера.

5. Продуктивност ученог радника не изражава се примарно квантитетом, већ квалитетом.

6. Продуктивност ученог радника захтева да се он не посматра као трошак, већ као вредност компаније. Потребно је да учени радник жели да ради за компанију у односу на све друге потенцијалне могућности.

Велика група учених радника обавља и учени и мануелни посао. Они су технолози – највећа и најбрже растућа група учених радника. У будућности ће конкурентска предност државе бити одређивана на основу успеха организације учених радника. То првенствено захтева да се редефинише сврха организације из корена; она више не сме да служи сврси задовољења легалног власника, већ и задовољења власника хуманог капитала, односно сваког ученог радника појединачно. То је захтев за демократску организацију и лидерску оријентацију компанија. Оно што ће бити посао државе у будућности јесте изградња образовног система чији циљ ће бити унапређење продуктивности учених радника. Учени радници, технолози, сусрећу се са драстично новим захтевима:

1. Треба да се питају: Ко сам ја? Шта су моје предности? Како ја радим? Људи мисле да знају у чему су добри. У ствари, истраживања показују да углавном знају у чему нису добри, али не и у чему су добри. Човек треба да сазна у чему је добар, да се концентрише на своје предности и да их унапређује. Предности и мане су дате. Међутим, како се изводе радни задаци, посебно они у којима је човек добар, такође је питање, јер људи имају резултате на основу тога како их изводе. То није да то и постоји начин како то може да се унапреди. Основа унапређења је учење. Човек, такође, треба да зна и које методе учења су му најподесније, да ли најбоље учи сам, уз ментора или у тиму. Учењем може нестати конфликт између човекових предности и начина како их изводи, али може доћи до конфликта између његових вредности и онога у чему је добар. Несумњиво, вредности треба да имају примат.

2. Треба да се питају: Где ја припадам? То је одлука коју људи треба да донесу што пре, ако је могуће и на почетку своје каријере. Ако се избор буде базирао на максимизирању одговора на горња три питања, онда и просечан човек може у организацији према којој има афинитета да постане изврстан перформер.

3. Треба да се питају: Шта сам ја допринео? То је ново питање у људској историји, јер су традиционално задаци били давани. Учени радници треба да се уче да се питају: шта треба да буде мој допринос? Ефективна акција се базира на три елемента, структурирана у три питања: шта ситуација захтева, како могу највише да допринесем мојим предностима, мојим начином рада и мојим вредностима, које резултате треба да достигнем да бих постигао разлику?

4. Треба да преузму одговорност за међуљудске односе. Врло мало људи ради самостално – велики уметници и научници, остали људи раде у организацији. Рад већине људи је ефективан кроз рад других људи. Да би неко управљао собом треба да преузме одговорност за људске односе. Првенствено треба да прихвати чињеницу да сви људи нису исти, али да су људска бића и да се према њима треба поставити као према себи самима (Не ради другима оно што не би волео да они раде теби, што је у пракси тако мало примењено). Затим, треба постићи ефективну комуникацију. Организације су испреплетане и повезане кроз посао разних индивидуа. Како дати свој највећи допринос, ако се рад базира на претпоставкама, ако

људи знају једни о другима мало, ако не знају основно: ко је у чему и колико добар, како ко воли да ради, које су им појединачне вредности и колико ко жели да допринесе резултату?

5. Треба да имају план за други део живота. Пензиони систем је настао у једно друго време са другачијим претпоставкама. Да се данас пројектује на тадашњим претпоставкама, у пензију би се ишло са 79 година. Не улазећи у економску тематику, тадашњи систем је прављен за обичне раднике, који су се заиста трошили током година и били биолошки зрели за пензију у шездесетим годинама живота. Али, учени радници постављају нову парадигму – они се не троше током свог радног века, напротив. Константно се обучавају за свој посао, тако да са годинама постају чак продуктивнији. Неминовност померања границе пензије убрзо ће схватити и сам законодавац. Учени радници треба да праве каријеру за други део свог живота, јер је вероватно да ће надживети своје организације већ за време радног века. На ту каријеру треба се спремати много пре него што дође време да се промена деси. Могућности су:

- започети другу, различиту каријеру;
- развијање паралелне каријере – други задатак у истој организацији;
- социјално предузетништво – исти задатак у другој организацији и то обично непрофитног сектора (за људе који су били необично успешни у првој каријери).

Закључак

Корпоративна култура подразумева визуелне константе радног простора, стил комуницирања, етичке норме унутар фирме, имиџ лидера, протокол, интерне међуљудске односе и комуникационе симболе и квалитет односа према циљним јавностима. Корпоративну културу идентификујемо кроз неколико важних аспеката живота фирме. Начин руковођења може бити аутократски и демократски, а кроз: квалитет односа руководства и запослених, систем информисања, систем награда и казни, као и личну културу запослених (моралност, дисциплина, рационалност). Понашање у друштвеном окружењу је, такође, битна одредница корпоративне културе. Оно се процењује кроз однос са циљним јавностима (грађани, пословни партнери, новинари, мас-медији, конкуренција, врста и динамика спонзорске активности).

Већ у првом делу рада могли смо закључити да вође уносе промене које доводе до веће продуктивности у предузећу, мотивишу људе тако да гледају на ствари из боље перспективе, чиме постижу већу продуктивност, а све те ствари утичу на продуктивност и гледају је као целину, али у нашој земљи овакав однос спречава неедукованост предузетника.

Велики лидери знају да је време у које предузимају акцију подједнако важно као и садржај акције и њен циљ. Свака акција за резултат може имати четири исхода, зависно од расположивих параметара:

- погрешна акција у погрешно време води у катастрофу,
- права акција у погрешно време изазива отпоре,
- погрешна акција у право време је грешка,
- права акција у право време доноси успех.

Разумевање ситуације и познавање редоследа потеза нису довољни да би успели у лидерству. За то је неопходан још један „састојак” – правовременост. Када лидери за добар потез изаберу најбољи тренутак, успех је просто неизбежан, јер тада сви фактори и ресурси делују заједно и кроз синергизам производе изванредан резултат.

Проналажење лидера у себи почиње са уверењем да у човеку постоје темељи на којима се може градити даље. Хас закључује да се вештина лидера може научити, да се лидери потпуно предају ономе што раде, да добро знају да слушају и комуницирају. Осим тога, можемо рећи да су лидери ђаци у послу којим се баве, у својој компанији и међу људима са којима раде. Лидери поседују ауторитет знања и од свих других су бољи у ономе што представља прави квалитет; они осећају јаку потребу да се докажу.

Не постоје рођени лидери, већ припрема, напоран рад и способност да се усклађују и комбинују ствари које другима изгледају хаотично – то су неки од квалитета који се уче, а који чине суштину лидерске вештине. Лидери се на рађају са креативним геном и посебним даром, нити су предодређени за велике успехе. Можемо закључити да вођа мора задобити поштовање и дивљење других, како следбеника, тако и себи равних.

Колико добра комуникација и познавање норми утиче на добро пословање говори познавање језика, националне културе, информације, а веома важно је и научити правила лидерства међу којима је на првом месту, према Герарду, љубазност и осмех на лицу.

За успешно пословање важно је, поред осталог, уочавати и назначене трендове и прилагођавати се изазовима друштва. То Србија тек треба да уочи и примени, јер осим тога аутори наводе да је за успешно пословање данас недовољна само привлачна и стилизована веб страница, а многа предузећа немају чак ни њу.

Учење лидерске вештине почиње када се човек потруди да разуме сам себе и да се разумно бори са фрустрацијама. Ако стави поклопац на свој бунар страсти, лидер ће имати снаге да претвори садашњост у успешнију и перспективнију будућност и унапреди кроз организациону културу начин и обим пословања.

Можемо се закључити да за успешно стварање пословних идеја, нових предузећа, вођења и управљања предузећем и одређеним деловима предузећа, морају се поседовати знања и способности која се морају научити.

Кандидатура Јими Картера за председника САД 1976. године била је типичан пример закона правог тренутка. Након рата у Вијетнаму и афере „Вотергејт” америчка јавност била је обесхрабрена и деморализована, „сита” професионалних политичара и скептична према свакоме ко је имао било какве везе са Вашингтоном. Ту прилику искористио је релативно анонимни гувернер из Џорџије Јими Картер, који је важио за потпуног аутсајдера, с обзиром на то да претходно није био члан конгреса, сената или државне администрације. На те примедбе Картер је одговорио следећим речима: „Оптужују ме да сам аутсајдер. Признајем кривицу. На несрећу људи који ме критикују, огромна већина Американаца су такође аутсајдери”. И, заиста, Јими Картер био је изабран за 39. председника САД. Закон правог тренутка је показао своју снагу.

Утврдили смо и колико на лидерство утиче пословна култура. Међутим, ниједна формула за успешно вођство не вреди у сваком времену. У свету који се непрестано мења потребно је константно учити. Закључили смо да лидери у Републици Србији морају тек научити да требају учити.

Лидери морају да развијају своје способности, да се носе са сложеном и промењивом пословном средином. Усавршавају се тако да постају необично способни за покретање организационе трансформације. Особе које прихватају ризике уче целог живота. Много више од осталих лидери терају себе да напусте зону удобности и пробају нове идеје. Људи који се труде да се развијају, да лакше прихватају промене, да развијају лидерске способности углавном покреће осећање да раде оно што је исправно за њих. Ипак, организациона култура наставља да живи ако се одаберу запослени који се уклапају у организацију и ако се социјализују нови запослени како би се прилагодили организационој култури.

Литература

- [1] Kotler, Dž.: *Leading change*, Harvard Business School Press, 1996.
- [2] Draker P., F.: *Efikan direktor*, Binoza press, Zagreb, 2001.
- [3] Champan, E., N.: *Vodstvo*, Mate, Zagreb, 2003.
- [4] Лончаревић, Р., Машић, Б., Ђорђевић – Бољановић, Ј.: *Менаџмент – принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007.
- [5] Лончаревић, Р.: предавања на постипломским студијама смер Предузетништво информатичког друштва, 2004/2005.
- [6] Лончаревић, Р.: *Менаџмент*, друго издање, Београд, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Бања Лука, Економски факултет, 2006.
- [7] Chapman, E. N., O'Neil, S. L.: *Your Attitude is Shonjing: A Primer of Human Relations*, New York, Prentice Hall, 1999.
- [8] Х. Г. Хас, Лидер у сваком од нас, Привредни преглед, Београд, 1995.
- [9] Ерић, Д.: предавања на постипломским студијама, 2006.
- [19] Милисављевић, М.: *Лидерство у предузећима*, Чигоја штампа, Београд, 1999.
- [11] Certo, S. C.: *Modern Management – Diversity: Ethics and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Boston, 1994.
- [12] Jright, N., Noe, P. M.: *Management of Organizations*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 1996.
- [13] Јанићијевић, Н.: *Организациона култура*, Економски факултет, Београд и Улихес, Нови Сад, 1997.
- [14] Дракер, П.: *Мој поглед на менаџмент*, Адизес, Нови Сад, 2003.
- [15] Cameron: *Diagnosis and Changing Organizational Culture: based on Competing Values Framework*, Addison and Wesley, OD Series, Quinn, 1999.
- [16] Singapore Quality Award for Business Excellence, <http://www.spring.gov.sg/portal/products/awards>
- [17] Quest for excellence, South African Excellence Foundation, <http://ww.saef.co.za/asp>
- [18] Симић, В.: „Оскар квалитета – развој модела пословне изврности“, *Квалитет*, бр. 1-2, 1999, Београд
- [19] Јелић, М., Бошковић, Р.: „Модел изврности по ФЦЕ моделу“, *Квалитет*, бр. 3-4, 2004, Београд
- [20] Goleman, D.: *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb, 2000.