

ULOGA HORIZONTALNE KOORDINACIJE U LIDERSKI VOĐENOJ VELIKOJ KOMPANIJI

Uticao velikih kompanija na poslovnu sredinu intenzivno raste. Poslovna uspešnost zavisi od velikog broja faktora, ali je efektivno liderstvo od presudnog značaja. Navedeno implicira, kako odgovorno usmeravanje poslovanja odlukama vrhovnog menadžmenta (vertikalnu koordinaciju), tako i kanalisanje njihovih zamisli usklađenim delovanjem menadžmenta organizacionih podistema (horizontalnu koordinaciju) kroz proces upravljanja realizacijom planova (equiordinarna harmonizacija). Poslednje navedeno je označeno kao specifičnost liderstva u velikim kompanijama.

Analiza data u radu je bazirana na izazovima liderstva u velikim organizacijama u svetu i u Srbiji. Rezultat je empirijskog istraživanja sprovedenog na slučaju domaće kompanije sa većinski stranim kapitalom „Naftna industrija Srbije a.d. - Gazprom Neft“ (NIS-GN), sa ciljem identifikacije načina i efekata stalnog poboljšanja sistema upravljanja na kvalitet poslovanja. Zaključci formulisani primenom metoda statistike zaključivanja, iskorišćeni su kao baza za smernice koje, kao iskustva dobre prakse, mogu biti primenjive u vođenju drugih, organizaciono i poslovno složenih kompanija.

Ključne reči: *liderstvo, velika kompanija, kadrovski potencijal, upravljanje realizacijom planova (equiordinarna harmonizacija), kvalitet poslovanja*

* Visoka broderska škola akademskih studija, Beograd, Srbija; drdjergovic@gmail.com

1. Uvod

U poslednjih dvadeset i pet godina udeo krupnog biznisa u razmerama svetske privrede se povećao više od dva puta. Uticaj velikih kompanija na poslovnu sredinu intenzivno raste, a njihov razvoj postaje garant stabilnosti nacionalnih i globalne ekonomije. Privređivanje u uslovima neizvesnosti, turbulentnih kretanja, kriznih situacija i iscrpljenih tradicionalnih izvora konkurentnosti, diktira umeće korišćenja šansi i prevazilaženje pretnji iz okruženja. Poslovna uspešnost zavisi od velikog broja faktora, ali je efektivno liderstvo u savremenom svetu, od presudnog značaja.

Korporativno upravljanje zasnovano na liderskom pristupu, kao odgovor strategijskim izazovima poslovanja modernog doba, suočeno je sa brojnim problemima među kojima je nedostatak odgovarajućih kadrova ključan. Kriza lidera i liderstva koja karakteriše poslovni svet na međunarodnom nivou, sledstveno čini upravljanje razvojem liderskog potencijala ključnom temom. Navedeno implicira, kako adekvatno razumevanje uloge menadžmenta na svim hijerarhijskim nivoima i u svim podsistemima velikih kompanija, tako i aktivnosti državnih vlasti u stvaranju stimulativnog poslovnog ambijenta za proaktivno upravljanje.

2. Teorijsko-metodološke osnove istraživanja izazova liderstva u velikim kompanijama

Očekivanja od lidera velikih kompanija, pored šireg značaja koji imaju za nacionalne i svetsku privredu, dodatno su pojačana i otežana pritiscima internog i eksternog poslovnog okruženja. Sa jedne strane, pritisci se odnose na komuniciranje i sprovođenje liderskih zamisli unutar složene organizacije koju karakteriše veliki broj učesnika u usvajanju strateških opredeljenja koja, neretko, nisu razumljiva za sve donosiocce poslovnih odluka. Sa druge strane, na neophodnost stalnog iznalaženja novih načina za kreiranje različitosti u odnosu na druge kompanije, uz adekvatno reagovanje na rastuću kompleksnost poslovnog ambijenta i organizacionog sistema (sve veću neizvesnost usled dubljih i bržih poslovnih ciklusa i niže predvidivosti poslovanja, kao i internu složenost i intenzivne strukturne promene usled višestrukih relacija između organizacionih podsistema i procesa) koja stvara sumnju u buduću efektivnost i otežava tekuću efikasnost upravljanja.

Kako se liderstvo danas posmatra kao vođstvo pojedinca (*leadership*) i kao zajedništvo u organizaciji (*communityship*), efektivno korporativno upravljanje, primenom *large-scale leadership* koncepta za velike kompanije, podrazumeva nekoliko ključnih opredeljenja. Prvo, razvoj korporativne komunikacije u najmanje tri pravca - prema donosiocima strateških poslovnih odluka radi prihvatanja liderskih zamisli kao valjanih, prema menadžerskim strukturama u ohrabivanju na međusobnu saradnju i na uključivanje zaposlenih u procese odlučivanja, kao i prema zaposlenima u smislu razvijanja osećaja pripadnosti kompaniji,

moćnosti uticaja na poslovanje i lične odgovornosti za ostvarene rezultate.¹ Drugo, primenu *agile* pristupa upravljanju i poslovanju, kao “disciplinovanog” načina zajedničkog rada koji se zasniva na “pull” sistemu uspešnosti, baziranom na sinergiji kompetencija tima i na strukturi korporativnog menadžmenta po principu “obrnute piramide” - na vođstvu pojedinaca sa ulogom inspiratora svojih saradnika i katalizatora promena održanjem kohezije celog sistema, na procesima permanentnog učenja i deljenja znanja usmerenim na dugoročne vrednosti, na uspostavljanju balansa ličnih i korporativnih ciljeva, na razvijanju organizacione kulture i poboljšanju kvaliteta rada i života zaposlenih, na postizanju izvrsnosti i održivosti poslovanja (umesto “push” sistema upravljanja pojedinačnim odlukama top menadžmenta).² Treće, ponašanje lidera na način da misle kao vlasnici, rade posvećeno i predano na spoznaji problema i iznalaženju rešenja, služeći pri tome interesima tima (“servant leaders”) podržavanjem zajedničkih opredeljenja.³ Četvrto, kreiranje lidera na svim nivoima, bez obzira na deo organizacije za koji su nadležni, sa sposobnošću sagledavanja celokupnosti poslovnih procesa i upravljanja kompanijom u celini.⁴

Uspostavljanje strukture menadžmenta liderskih sposobnosti,⁵ za svetski uspešne velike kompanije podrazumeva upravljanje razvojem vlastitog liderskog potencijala. Za razliku od klasičnog pristupa profesionalnom razvoju lidera, strateški pristup karakteriše nekoliko bazičnih elemenata. Kao prvo, jasan stav kompanije da dostignuti nivo potencijala korporativnih lidera nije dovoljan za zadovoljenje potreba na dugi rok (period od najmanje pet godina), te da ulaganje u razvoj liderskih kompetencija ima prioritetan tretman (ili je jedan od tri prioriteta kompanije). Kao drugo, sistematski pristup razvoju lidera koji polazi od šireg poimanja liderstva, posmatranjem kroz tri dimenzije – ponašanje, organizacionu kulturu i praksu.⁶ Kao treće, integrativni pristup koji označava fazni razvojni proces, u ambijentu održivog impulsa (sredstava i napora) za inkorporiranje stavova o značaju liderstva za uspešnost poslovanja, u kome se liderske sposobnosti ubrzano i stalno unapređuju, uz permanentnu evaluaciju efekata na poslovne performanse,

¹ Gardner W. John (1995): „Leadership in Large-Scale Organized Systems“, *New York Free Press*, 298-299.

² Joiner Bill, Josephs Stephen (2007): *Leadership Agility - Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, Jossey – Bass, San Francisco, 11, <http://educationists.pbworks.com/f/0787979139.pdf> (12.06.2013).

³ Moore Erik (2009): “Influence of Large-Scale Organization Structures on Leadership Behavior”, *Agile Conference Survey (AGILE 09)*, 309-313.

⁴ Gardner W. John, 298-299.

⁵ Bennis Warren (1989): *On Becoming a Leader*, Perseus books, Cambridge, Massachusetts, <http://www.amazon.com/Becoming - Leader - Warren - G - Bennis/dp/0201080591> (25.11.2012).

⁶ Kets De Vries Manfred F.R., Florent-Treacy Elizabeth (2002): „Global Leadership from A to Z - Creating High Commitment Organizations“, *Organizational Dynamics*, 4/2002, 295-309.

sa ciljem obezbeđenja održivosti na dugi rok (na individualnom, timskom i korporativnom nivou). Kao rezultat iznetog, kreiranje kulture liderstva u celoj organizaciji, na različitim nivoima u upravljačkoj hijerarhiji i u različitim funkcionalnim podsistemima (procesima celoživotnog i timskog učenja, organizacionim prenošenjem znanja, kroz forume i zajednice lidera), čime velike kompanije vlastite probleme veličine i kompleksnosti pretvaraju u suštinske komparativne prednosti.

Izazovi leaderskog pristupa upravljanju velikim kompanijama u svetu, predstavljali su osnovu za istraživanje specifičnosti liderstva na slučaju kompanije „Naftna industrija Srbije – Gazprom Neft“ (u daljem tekstu NIS-GN) u Srbiji, iz sledećih razloga:

- kao jedina vertikalno integrisana naftno-gasna kompanija u zemlji koja se bavi istraživanjem i eksploatacijom, proizvodnjom i preradom nafte i prirodnog gasa, ujedno i najveći prometnik širokog asortimana derivata nafte (podmiruje više od $\frac{3}{4}$ potreba domaćeg tržišta), od 2011. godine je i jedna od najvećih energetske korporacije u Jugoistočnoj Evropi koja se bavi i nekonvencionalnim i obnovljivim izvorima energije;
- kako od 2009. godine posluje u većinskom stranom (ruskom) vlasništvu, danas je međunarodna kompanija koja aktivnosti obavlja u 9 zemalja, sa oko 6000 zaposlenih, kao najveći investitor na Balkanu (sa ukupnim ulaganjima od preko 1.5 mlrd USD), najveći budžetski davalac i redovno jedna od najprofitabilnijih i ujedno društveno odgovornih kompanija sa međunarodno verifikovanim kvalitetom korporativnog upravljanja (*IFC*);
- upravljanje kompanijom je korporativno i zasnovano je na primeni jednodomnog modela upravljanja akcionarskim društvom, sa Odborom direktora kao centralnim organom;
- makroorganizaciona struktura kompanije je složena i kombinuje princip centralizovane organizacije zajedničkih poslova po funkcionalnom principu (10 poslovnih funkcija) i decentralizovane organizacije poslova po segmentima energetske delatnosti (5 blokova), dok je poslovanje van Srbije organizovano kroz predstavništva i regionalne centre; kako poslovne funkcije na vrhovnom nivou, *de facto*, obavljaju štabne funkcije za autonomne organizacione delove po delatnostima, poslovnu strukturu karakteriše matrični odnos;
- unutrašnja organizacija je tipična za velike kompanije, uz visok nivo podređenosti (6 hijerarhijskih nivoa) i širok raspon rukovođenja (10-15 podređenih po rukovodiocu);
- postavljeni dugoročni (strateški) ciljevi poslovanja kompanije za period 2010-2020. godina, definisani kao pozicija vodeće kompanije na domaćem tržištu i najbrže rastuće na Balkanu koja je konkurentna na tržištu Jugoistočne Evrope, impliciraju postojanje modernog preduzetničkog menadžmenta kompanijom sa leaderskom vizijom budućnosti;
- vizija kompanije sadržana u strateškim dokumentima (Dugoročnim pravcima, Strategiji i Strateškom planu razvoja do 2020. godine), upućuje na

kombinovanje dva savremena pristupa razvoju - na domaćem tržištu *inside-out* pristupa baziranom na vlastitim resursima, dok je u regionu primat dat tržišnom pozicioniranju tj. *outside-in* pristupu.

- Elementi veličine, složenosti organizaciono-upravljačke strukture i liderskog pristupa upravljanju, predstavljali su polazište za definisanje konceptualnih elemenata rada:⁷
- predmeta istraživanja - kao uloge i značaja stalnog poboljšanja sistema upravljanja velikom kompanijom (pristupa i ponašanja vrhovnog menadžmenta pri donošenju poslovnih odluka i organizacije sprovođenja donetih odluka na svim nivoima i u svim podsistemima kompanije) i posledično efekata na smanjenje rizika od nekanalisanih zamisli top menadžera i nedovoljno osmišljenih upravljačkih odluka (koje se, u toku operativnog rada, donose na svim nivoima i u svim delovima kompanije);
- hipoteza istraživanja - testiranjem i analiziranjem seta zadataka i aktivnosti proaktivnog menadžmenta, komponovanih na način da se ciljevi definisani strateškim dokumentima realizuju i kvalitet poslovanja (efektivnost i efikasnost) kompanije podigne na viši nivo;
- centralnog izazova istraživanja - realizacije razvojnog koncepta liderskim pristupom upravljanju zasnovanom na jasno formulisanoj misiji, viziji i strateškim ciljevima, koji se operacionalizuju godišnjim planovima čijom se realizacijom upravlja usklađivanjem aktivnosti organizacionih delova kompanije, odnosno *equiordinarne* harmonizacije koja je označena kao specifičnost liderstva u velikim kompanijama.

Osmišljeno delovanje menadžmenta velike kompanije, testirano i analizovano na slučaju kompanije NIS-GN u Srbiji, formulisano je kao:

1. targetirano, stalno i rastuće ulaganje u modernizaciju i razvoj delatnosti u zemlji i regionu;
2. strateški pristup razvoju kadrovskog potencijala, sa fokusom na liderske kompetencije;
3. povećanje obima i kvaliteta upravljanja realizacijom planova (*equiordinarna* harmonizacija), što je ključna komponenta realizacije vizije i strateških ciljeva i čini specifičnost liderstva u velikim kompanijama.

Za metodološku osnovu istraživačkog rada, pretežno empirijskog (zasnovanog na ispitivanju izabranog segmenta iz realne okoline), i delom kabinetskog (baziranog na analizi sadržaja podataka iz sekundarnih izvora), upotrebljena je pozitivistička paradigma kroz tri stepena istraživačkog procesa (prikupljanje podataka, obrada i analiza, zaključivanje).

⁷ Đergović Dragana (2014): *Specifičnosti liderstva u velikim kompanijama u Srbiji*, dr rad, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd, 92.

U realizaciji, manji izazov je predstavljalo korišćenje podataka iz sekundarnih izvora, s obzirom na to da su u kompaniji raspoloživi i znatnim delom javno dostupni, tako da su mogli biti upotrebljeni u obuhvatu i formatu kako su u njima prikazani. Korišćeni sekundarni izvori su arhivska građa, opšta i pojedinačna akta, dokumentaciona podrška upravljanja, strateški dokumenti, redovni godišnji poslovni izveštaji, interni izveštaji koji nisu poslovna tajna, web site kompanije i institucija od značaja za poslovanje u oblasti naftne privrede.

Sa druge strane, daleko veći izazov je činilo prikupljanje empirijskih podataka. Za potrebe analiziranja međuzavisnosti ulaganja u delatnost, odnosno ulaganja u razvoj kadrova i kvaliteta poslovanja, korišćena je tehnika intervjuua na uzorku menadžera prema kriterijumu informisanosti o predmetu istraživanja (direktora finansijsko-računovodstvene, razvojne i organizacione poslovne funkcije, kao i direktora blokova po segmentima delatnosti), ali i prema motivisanosti za učešće u postupku istraživanja. Svaki od intervjuua je vođen kao individualni, direktni i javni, na osnovu prethodno pripremljene liste pitanja koja se odnose na realne događaje (znanja, stavove, iskustva i očekivanja ispitanika) i sve tri vremenske dimenzije (prošlost, sadašnjost i budućnost). U skladu sa načelima empirijskih istraživanja, nastojalo se da se obezbedi što veća objektivnost prikupljenih podataka, te je svaki od intervjuua realizovan kao neutralni, uz planirano vreme trajanja (od 60 minuta do 90 minuta) i u istom periodu (januar- april 2013.godine).

Najveći izazov u istraživanju bilo je prikupljanje primarnih podataka za testiranje ključne komponente leaderskog ponašanja menadžmenta – upravljanja realizacijom planova (*equiordinarne* harmonizacije). Primenjena je tehnika ankete o obimu i kvalitetu međusobne saradnje koju, u procesu upravljanja realizacijom planova, ostvaruju organizacioni delovi kompanije. Anketa je sprovedena na fokus grupi menadžera sa dva hijerarhijska nivoa (vrhovnog, tj. nivoa poslovnih funkcija i blokova i srednjeg, tj. nivoa celina u okviru organizacionih podsistema). Anketa je realizovana putem posebno kreiranog aplikativnog rešenja, baziranog na setu pitanja koja su standardizovana i zatvorenog su tipa, čime je omogućena lakša statistička obrada dobijenih ocena, uz moguću “rezervu” u pogledu kvaliteta odgovora i objektivnosti datih ocena (zasnovanih na iskazu činjenica, stavova, mišljenja i percepcija, kao rezultat znanja, opažaja, iskustva i savesti ispitanika). U skladu sa načelima empirijskih istraživanja, pitanja su koncipirana neutralno, bez dvosmislene forme i sugestivne sadržine, te strukturirana u više grupa (sa 5 do 7 pitanja) i postavljena po redosledu “obrnuto levka” (od specifičnih ka opštim). Svaka od četiri grupe pitanja odnosila se na jednu od oblasti međusobne saradnje u procesu upravljanja realizacijom planova - operativno planiranje aktivnosti iz delokruga rada svakog od organizacionih delova (istraživanja, proizvodnje, prerađevine, prometa, podrške i energetike), operativno planiranje zajedničkih poslova (ljudskih resursa, investicija, finansijskih tokova, zaštite), usklađivanje pojedinačnih i zajedničkih operativnih planova (blokova i poslovnih funkcija), kao i kontrolu sprovođenja usaglašenog godišnjeg biznis plana kompanije. Anketa je

sprovedena u periodu od januara do aprila 2013. godine za dve uzastopne godine (2011. i 2012. godina), uz respektovan princip anonimnosti pojedinačnih odgovora i uz visok nivo odziva ispitanika (ukupno 81.6%).⁸

U zavisnosti od karaktera ulaznih podataka, sprovedena je obrada i analiza primenom odgovarajućih metoda. Podaci iz sekundarnih izvora, kao i oni prikupljeni tehnikom intervjua, obrađeni su korišćenjem teorijsko-logičke analize, čime je stvoren novi analitički pristup i osvetljeni manje poznati aspekti predmeta istraživanja. Međuzavisnost posmatranih pojava (ulaganja i rezultata), utvrđena je primenom korelacione analize (izračunavanjem Pirsonovog koeficijenta korelacije), kao metode statistike zaključivanja. Ocena pitanja u anketi i svodenje pojedinačnih odgovora na prosečnu ocenu organizacionog dela i konsolidovanu ocenu na nivou kompanije, realizovano je primenom metoda aritmetičke sredine.

Prikaz rezultata, izvođenje zaključaka i preporuke empirijskog istraživanja tri komponente osmišljenog delovanja menadžmenta – ulaganja u razvoj delatnosti, strateškog pristupa razvoju kadrovskog potencijala i *equiordinarne* harmonizacije na kvalitet poslovanja (efektivnost i efikasnost) velike kompanije u Srbiji, dati su primenom uobičajenih, kvantitativno-deskriptivnih metoda u kombinaciji sa metodama indukcije i dedukcije.

3. Vertikalna koordinacija i equiordinarna harmonizacija u vođenju velike kompanije

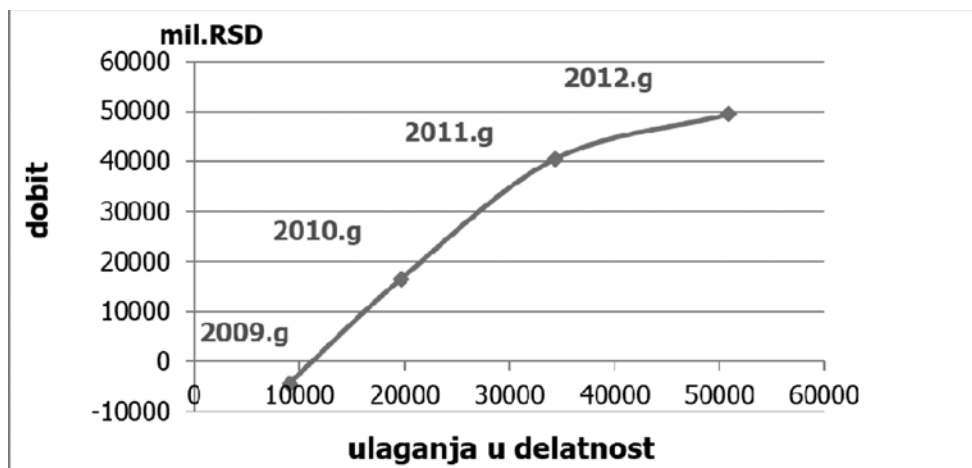
Nalazi empirijskog istraživanja jačine i smera povezanosti između ulaganja u razvoj i modernizaciju delatnosti i poslovnih rezultata u posmatranom periodu (2009-2012. godina), ukazuju na dobro izabrane i vremenski terminirane pravce razvoja kompanije. Investicionim programom NIS-GN, definisan je interni okvir ulaganja - u sve segmente naftno-gasne privrede, u neorganski rast postojeće delatnosti i u energetiku i susedne oblasti poslovanja, u tehnološki razvoj naftnog biznisa i u ličnu i ekološku zaštitu, u projekte u zemlji i u regionu. Dinamičan rast investicija u delatnost (porast od 5.4 puta, u ukupnom iznosu od 1 mlrd.evra u četvorogodišnjem periodu), praćen je i intenzivnim porastom finansijskih pokazatelja merenih visinom ostvarene dobiti (za preko 10 puta). Povezanost između posmatranih pojava, utvrđena primenom metoda korelacione analize (izračunavanjem Pirsonovog koeficijenta korelacije), pokazuje postojanje veoma jake direktne korelacione veze od **+0.97** (Grafikon 1). Iako jaka korelaciona veza po sebi ne podrazumeva i jaku kauzalnu povezanost, u ekonomskoj teoriji i praksi ima logičku osnovu, te implicira uzročno-posledični odnos ulaganja i rezultata⁹.

⁸ Đergović Dragana, 105-108.

⁹ Joksimović Dušan (2006): *Poslovna statistika*, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd, 221.

Grafikon 1:

Scatter dijagram korelacije ulaganja u delatnost i dobiti NIS-GN (2009-2012)



Izvor: Godišnji izveštaji o poslovanju kompanije NIS-GN, 2009-2012. godina

Intenzivnu investicionu aktivnost, pored poboljšanja kvantitativnih pokazatelja, prati i unapređenje kvalitativnih indikatora efektivnosti – poslovne diversifikacije i tehnološkog osavremenjivanja, industrijske i ekološke bezbednosti, energetske sigurnosti i poslovne stabilnosti, imidža i reputacionog rejtinga, konkurentske prednosti na domaćem tržištu i regionalne prepoznatljivosti i pozicioniranja na balkanskom tržištu. Sve navedeno jasno odražava povećanje ukupnog kvaliteta poslovanja kompanije NIS-GN, u čijoj je osnovi zamisao pretočena u strategiju (lidarski pristup upravljanju), koja se realizuje uspešno izbalansiranim i dobro koordiniranim odlukama top menadžmenta (vertikalnom koordinacijom), kao potrebnim uslovom za dostizanje postavljenih poslovnih ciljeva. Pri tome, neophodno je imati u vidu uslove (ne tako povoljnog) eksternog konteksta privređivanja (pada cena naftnih derivata na svetskom tržištu, smanjenja tržišta u većini zemalja regiona, nekonkurentnog domaćeg poslovnog ambijenta), kao i *time lag* do potpunog efektuiranja kapitalnih ulaganja na rezultate (koje je duže od posmatranog četvorogodišnjeg perioda).

Realizacija visoko postavljenih ciljeva poslovanja (vertikalno integrirana naftna kompanija koja je vodeći energetska holding na Balkanu i konkurentna na tržištu Jugoistočne Evrope), za drugi preduslov koji je testiran, ima visoko kvalitetne kadrove.

Rezultati empirijskog istraživanja u oblasti upravljanja ljudskim potencijalom kompanije pokazuju da se, organizaciono i konceptualno, sprovodi u skladu sa savremenom teorijom i praksom sticanja kompetencija. Sistem obrazovanja, stručnog osposobljavanja, usavršavanja i motivacije je jedinstven i dokumentovan (propisan Politikom razvoja ljudskih resursa NIS-GN). Organizovan je

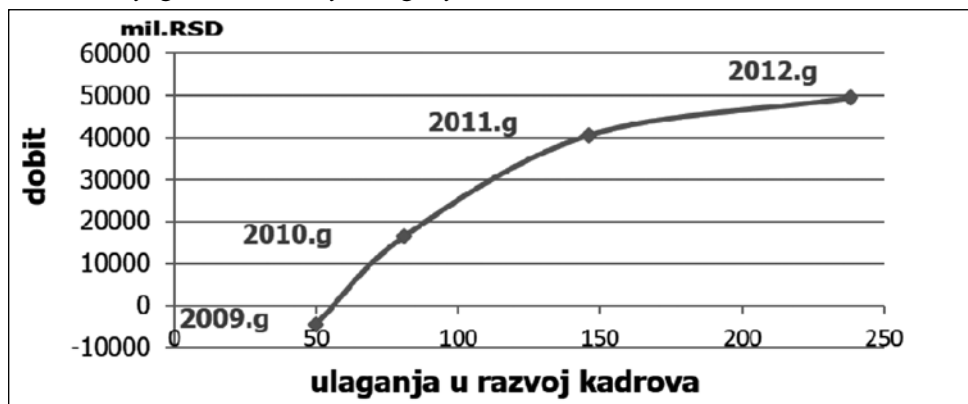
kao celovit proces (finansiranja, organizovanja, sprovođenja i kontrole), strateški osmišljen (Srednjoročnim programom stručnog usavršavanja i osposobljavanja prilagođen je potrebama poboljšanja kvaliteta biznis procesa) i sistematski realizovan (od planiranja karijere, praćenja razvoja kompetencija, do ocene rezultata efektiviranja programa). Sveobuhvatan sadržaj inkorporira različite programe razvoja i motivacije zaposlenih različitih profila, menadžera kao lidera različitih pozicija u upravljačkoj hijerarhiji, kao i za rad u različitim zemljama (odnosno za globalno tržište).

Koncept kompanije NIS-GN upućuje na pristup izgradnji top menadžmenta kao globalnih lidera koji imaju jasnu viziju, profesionalnih i lojalnih menadžera srednjeg nivoa liderskog potencijala (duž cele upravljačke hijerarhije i u svim horizontalno organizovanim podsistemima), koji su sposobni da sprovedu i usklađuju osmišljene i ekonomski opravdane poslovne odluke, kao i visokostručnih zaposlenih različitih profila, koji su motivisani na veće individualne napore i zadovoljenje ličnih, kroz ostvarenje korporativnih ciljeva.

Statističkom analizom (izračunavanjem Pirsonovog koeficijenta korelacije za posmatrani period 2009-2012. godina) identifikovana je veoma visoka direktna korelacija od **+0.93** (Grafikon 2), koja ima logičku osnovu za tumačenje kauzalnosti, implicira da kompanija povećanim ulaganjima u profesionalni razvoj kadrova ostvaruje i sve bolje poslovne rezultate (merene visinom dobiti, kao finansijskog pokazatelja poslovanja).

Grafikon 2:

Scatter dijagram korelacije ulaganja u kadrove i dobiti NIS-GN (2009-2012)



Izvor: Godišnji izveštaji o poslovanju kompanije NIS-GN, 2009-2012. godina

Kako je odluka o pristupu razvoju ljudskih resursa jedna od ključnih strateških odluka u svakoj kompaniji, napred izneto ukazuje na postojanje jasnog stava top menadžmenta kompanije NIS-GN o značaju ovog pitanja, još jednom potvrđujući liderski pristup upravljanju i dobru vertikalnu koordinaciju u rea-

lizaciji donetih odluka. Svakako, uz uvažavanje potrebnog protoka vremena za puno efektuiranje sprovedenih programa na poboljšanje kvaliteta poslovanja, kao i postojanja prostora za unapređenja, u smislu šireg obuhvata zaposlenih i značajnijeg udela ulaganja u ljude u ukupnim projektovanim sredstvima (prioritetni tretman), iznalaženja novih izvora finansiranja i inkorporiranja kulture liderstva u okvire jedinstvene organizacione kulture kompanije.

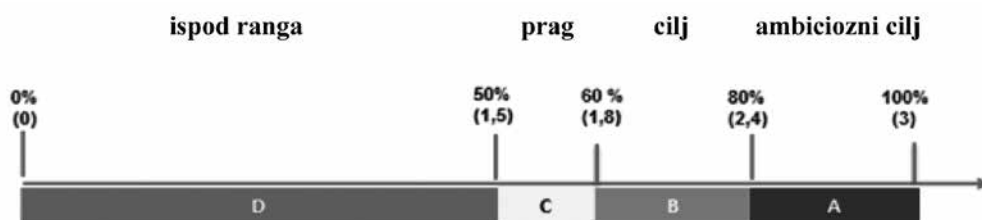
Uspešna operacionalizacija strateških opredeljenja formulisanih, delegiranih i koordiniranih od strane vrhovnog menadžmenta sa menadžerima nižih nivoa, u velikim kompanijama pretpostavlja razvijen sistem tekućeg planiranja i upravljanje realizacijom godišnjih planova. Treća testirana komponenta osmišljenog delovanja menadžmenta, *equiordinarna* harmonizacija, podrazumeva visok obim i kvalitet međusobne saradnje organizacionih podсистema, kroz horizontalnu koordinaciju i usklađivanje aktivnosti od strane visoko profesionalnog menadžmenta srednjeg nivoa (koji ovim podsystemima rukovodi), kako bi se delovanje top menadžmenta kanalisalo u ciljane okvire. Polazni rezultati istraživanja *equiordinarne* harmonizacije pokazuju kontekst za ostvarivanje, koji u NIS-GN čini:

- organizacioni okvir – uspostavljen matrični odnos u organizacionoj strukturi u kome su na makro-nivou (u poslovnoj i korporativnoj strukturi), locirani zajednički poslovi planiranja, odobravanja planova i kontrole sprovođenja, na nivou nadležnog funkcionalnog podсистema za poslove planiranja objedinjeno je finansijsko planiranje, monitoring i izveštavanje o ostvarenju planova, dok se na nivou organizacionih celina po segmentima delatnosti sprovodi operativno planiranje i kontrola pojedinačnog izvršenja;
- proceduralni okvir – dosledna primena interne dokumentacione podrške upravljanju realizacijom planova, odnosno interno propisanih postupaka, procedura i standarda planiranja i kontrole sprovođenja planova (računovodstvenih politika, standarda investicione delatnosti, budžetiranja operativnih troškova, interne kontrole finansija);
- usmeravajući okvir – implementiran koncept upravljanja pomoću ciljeva (UPC koncept), kao alat za prevođenje strateških ciljeva kompanije u skup izbilansiranih ključnih pokazatelja uspešnosti tekućeg poslovanja organizacionih delova, čija se realizacija prati i kontroliše, tako da se svi naponi i resursi usmeravaju ka postizanju planiranih operativnih ciljeva, radi dostizanja postavljenih strateških ciljeva kompanije.

Merenje obima i kvaliteta međusobne saradnje između organizacionih delova kompanije NIS-GN koju ostvaruju u procesu upravljanja realizacijom planova (*equiordinarne* harmonizacije), realizovano je primenom posebno kreiranog modela i zasnovano je na sprovedenoj anketi. Model pruža okvir za ocenu horizontalne koordinacije, odnosno stepena usklađivanja aktivnosti podсистema kompanije koju menadžment (koji rukovodi tim podsystemima) ostvaruje radi

dostizanja postavljenih planskih ciljeva, na dva nivoa – na vrhovnom (I) nivou kompanije NIS-GN (između poslovnih funkcija i blokova) i na srednjem (II) nivou (između delova u okviru funkcija i blokova). Obim i kvalitet međusobne saradnje je meren ocenjivanjem pitanja u anketi, po 3 kriterijuma (brzina, ispunjenost zahteva, komunikacija), korišćenjem ordinarne kombinovane (numeričko-deskriptivne) skale procene, ocenama od 0 do 3 (kao nezadovoljavajuća, ima zamerki, odgovara zahtevima ili iznad očekivanja). Sistem ocenjivanja je dopunjen upotrebom prilagođene UPC status-skale (skale ocenjivanja prema kompanijskom konceptu upravljanja pomoću ciljeva) koja, primenjena na definisan raspon ocena u anketi (od 0 do 3), predstavlja kombinovanu (numeričko-deskriptivnu) intervalnu skalu procene (Slika 1).

Slika 1: Prilagođena UPC status-skala



Izvor: Standard kompanije NIS-GN „Upravljanje pomoću ciljeva“, 2010.

Obrađena empirijskih podataka (prikupljenih anketom) u rezultate – ocene obima i kvaliteta međusobne saradnje organizacionih delova u procesu upravljanja realizacijom planova, realizovana je primenom metoda deskriptivne statistike. Svođenje mnoštva pojedinačnih podataka (individualnih odgovora na svako od pitanja svakog od učesnika ankete) i njihovo izražavanje na statistički prihvatljiv način (rezultate merenja tj. ocenu obima i kvaliteta međusobne saradnje organizacionih delova) je inicijalno sprovedeno metodom aritmetičke sredine (kao najjednostavnijeg za primenu). Za svaki organizacioni deo, sa oba hijerarhijska nivoa i po svakom od tri kriterijuma merenja, izvedene su po 3 pojedinačne i prosečna ocena, kao i jedinstvena konsolidovana prosečna ocena za kompaniju NIS-GN (kao mere centralne tendencije). Validnost dobijenih rezultata (prosečnih ocena), testirana je primenom dodatnih statističkih metoda, metoda normalizacije ocene i metoda normalizacije ocene intenziviranjem devijacija. S obzirom na to da je primena sva tri metoda pokazala ujednačene ocene bez statistički značajnih razlika, odnosno iskazan je nizak nivo gradacije ocena po svakom od metoda, rezultati dobijeni metodom aritmetičke sredine korišćeni su u formulisanju zaključaka (uz „rezervu“ u pogledu stepena egzaktnosti samog metoda). Analiza dobijenih rezultata je dopunjena tumačenjem prema opisnoj UPC status-skali (Slika 2).

Slika 2: Opisna UPC status-skala

A	Aktivnosti se izvršavaju kvalitetno, pre utvrđenih rokova, postižu se odlični rezultati, znatno bolji od planiranih, izvršenje cilja za period je na nivou AMBICIOZNOG CILJA	C	Postoje neznatna odstupanja u rokovima i kvalitetu izvršenja aktivnosti, izvršenje je na nivou PRAGA (MINIMUMA)
B	Aktivnosti se izvršavaju kvalitetno, uz poštovanje utvrđenih rokova, rezultati koji se postižu odgovaraju onima koji su planirani, izvršenje je na nivou CILJA	D	Postoje značajna odstupanja u pogledu rokova i kvaliteta, izvršenje je ISPOD PRAGA

Izvor: Standard kompanije NIS-GN „Upravljanje pomoću ciljeva“, 2010.

Statistička analiza ocena *equiordinarne* harmonizacije na nivou kompanije NIS-GN (odnosno rezultati analize ocena obima i kvaliteta međusobne saradnje koju, u procesu upravljanja realizacijom planova, ostvaruju organizacioni delovi I nivoa) 2011. i 2012. pokazuje sledeće:¹⁰

- percepcija obima i kvaliteta međusobne saradnje između poslovnih funkcija i blokova u procesu upravljanja realizacijom planova je ujednačena, jer je odstupanje najviše i najniže ocene organizacionog dela od konsolidovane prosečne ocene na nivou kompanije NIS-GN nisko (10%);
- stepen koordinacije aktivnosti između organizacionih delova u procesu upravljanja realizacijom planova je visok i rastući, s'obzirom na to da je konsolidovana prosečna ocena na nivou kompanije NIS-GN od **2.11**, odnosno **70.33%** (u 2012. godini) visoka i veća u odnosu na 2.05, odnosno 68.33% u 2011. godini (percepcija poboljšanja je 3%);
- nivo međusobne usklađenosti aktivnosti poslovnih funkcija i blokova (segmenata delatnosti) kompanije NIS-GN u posmatranom periodu, odgovara zahtevima ostvarivanja planiranih aktivnosti kvalitetno, u roku i u okviru planiranih rezultata;
- obim i kvalitet saradnje između organizacionih delova nivoa NIS-GN u posmatranom procesu podrazumeva da kompanija sprovodi planove i postiže planirane rezultate, odnosno realizuje aktivnosti na nivou postavljenog cilja, shodno tome da je konsolidovana prosečna ocena od 2.11 (prema skali ocene) u zoni „cilja“;
- upravljanje realizacijom planova (*equiordinarna* harmonizacija) u kompaniji NIS-GN, sledstveno, je značajna komponenta sprovođenja liderskih zamisli top menadžmenta, u smislu da doprinosi njihovom kanalisanju ka realizaciji planova i postizanju planiranih rezultata, tako da predstavlja dovoljan uslov za povećanje kvaliteta poslovanja;
- potencijal za dalje unapređenje *equiordinarne* harmonizacije na nivou kompanije NIS-GN je evidentan i u skladu je sa tendencijom poboljšanja (u 2012. u odnosu na 2011. godinu) i najbolje ocenjenim kriterijumom komunika-

¹⁰ Đergović Dragana, 187.

cije u međusobnoj saradnji (konsolidovana prosečna ocena od 2.14 u 2012. godini), što ukazuje na razumevanje potrebe i postojanje spremnosti menadžmenta podsistema kompanije za boljom koordinacijom aktivnosti;

- prostor za poboljšanje međusobne saradnje u procesu upravljanja realizacijom planova postoji po sva tri kriterijuma, prevashodno u odgovorima na zahteve drugih podsistema.

Statistička analiza ocena *equiordinarne* harmonizacije u okviru organizacionih delova I nivoa (odnosno, rezultati analize ocena obima i kvaliteta međusobne saradnje koju, u procesu upravljanja realizacijom planova, ostvaruju organizacioni delovi II nivoa) pokazuje:

- najviši rang u koordinaciji aktivnosti, odnosno iznad-prosečan nivo odgovornosti u procesu upravljanja realizacijom planova (prosečna ocena od 2.33 u 2012. godini je znatno iznad ciljne, a poboljšanje u odnosu na 2011. godinu od 14% je znatno iznad-prosečno) ostvaruju delovi bloka prerade, kao investiciono najintenzivnijeg segmenta delatnosti, sa najvećim potencijalnim efektima na povećanje kvaliteta poslovanja;
- iznad-prosečnu percepciju, uz porast angažovanja u posmatranom procesu, ostvaruju i delovi poslovne funkcije interne revizije (prosečna ocena 2.14 u 2012. godini), tako da nadzor nad sprovođenjem planiranog omogućava realizaciju aktivnosti na nivou cilja;
- visok nivo saradnje ostvaruju i organizacioni delovi finansijsko-računovodstvene funkcije tako da, kao ključni upravljački podsistem u usklađivanju aktivnosti planiranja i kontroli realizacije operativnih planova i konsolidovanog biznis plana kompanije NIS-GN, doprinosi da rezultati koji se postižu odgovaraju onima koji su planirani;
- kritičan ispod-prosečan nivo saradnje (prosečna ocena od 1.90), uz percepciju pogoršanja u posmatranim aktivnostima, imaju delovi organizacione poslovne funkcije tako da, kao ključna za uspostavljanje efektivne organizacije *equiordinarne* harmonizacije, u izvesnoj meri, može otežavati ostvarivanje aktivnosti kompanije NIS-GN na nivou planiranih;
- najniži rang u percepciji spremnosti za usklađivanje vlastitih aktivnosti sa aktivnostima drugih organizacionih delova u procesu planiranja i kontrole sprovođenja planova imaju delovi bloka promet (visok nivo autonomnosti u radu odražava nepromenjena prosečna ocena u dve uzastopne posmatrane godine od 1.88 koja se približava izvršenju aktivnosti na nivou „praga“ tj. minimuma), kao kritičnog segmenta delatnosti za ostvarivanje planiranih poslovnih rezultata kompanije;
- shodno iznetom, postoji prostor za dodatno usklađivanje aktivnosti unutar organizacionih delova kompanije NIS-GN u procesu upravljanja realizacijom planova, pre svega kroz bolju koordinaciju aktivnosti prometa i organizaciju posmatranog procesa.

Pored utvrđivanja obima i kvaliteta *equiordinarne* harmonizacije (što je bio cilj istraživanja), uspostavljenim modelom omogućeno je i merenje kvaliteta vertikalne koordinacije, odnosno usmeravanja aktivnosti organizacionih podсистema u realizaciji planova poslovnim odlukama top menadžmenta. Statističkom obradom (uopštavanjem pojedinačnih ocena ispitanika vrhovnog nivoa – članova kabineta, direktora funkcija i blokova) je utvrđena konsolidovana prosečna ocena vertikalne koordinacije top menadžmenta kompanije NIS-GN od **2.12**, odnosno **70.67%** u 2012. godini, koja pokazuje:¹¹

- visok stepen hijerarhijskog uticaja i kontrole nad sprovođenjem tekućih planskih odluka i, posledično, na postizanje postavljenih strateških ciljeva poslovanja kompanije;
- podjednak uticaj koji na realizaciju planova i dostizanje planiranih rezultata imaju vertikalna koordinacija i *equiordinarna* harmonizacija (razlika između konsolidovanih prosečnih ocena od 0.01 nije statistički značajna).

Generalno, empirijsko istraživanje na slučaju velike domaće kompanije NIS-GN, rezultovalo je identifikovanjem dva segmenta jedinstvenog sistema upravljanja kompanijom:

1. vertikalne koordinacije - zasnovane na jasno formulisanoj viziji i strateškim ciljevima, kojom se aktivnosti kompanije usmeravaju poslovnim odlukama top menadžmenta (što predstavlja leaderski pristup upravljanju); i
2. horizontalne koordinacije – zasnovane na razvijenom sistemu planiranja, kao godišnjoj operacionalizaciji strategije čijom se realizacijom upravlja usklađivanjem aktivnosti organizacionih podсистema (*equiordinarna* harmonizacija, kao specifičnost liderstva).

4. Equiordinarna harmonizacija i kvalitet poslovanja velike kompanije

Nalazi merenja i analize obima i kvaliteta međusobne saradnje koju ostvaruje menadžment kompanije NIS-GN u upravljanju realizacijom planiranih aktivnosti, pružaju odgovarajuća saznanja o leaderskom vođenju velike kompanije. S obzirom na to da su zasnovani na slučaju domaće kompanije sa većinskim stranim kapitalom koja posluje na svetskom tržištu, empirijski model i zaključci istraživanja mogu biti primenljivi na sisteme upravljanja drugim velikim kompanijama i organizacijama.

Prvo, utvrđen je podjednak relativni značaj koji, za ostvarivanje planskih zadataka i postizanje planiranih rezultata, imaju vertikalna koordinacija (hijerarhijsko usmeravanje aktivnosti poslovnim odlukama top menadžmenta) i *equiordinarna* harmonizacija (horizontalna koordinacija aktivnosti organizacionih podсистema u procesu upravljanja realizacijom planova), kao dva segmenta

¹¹ Đergović Dragana, 191.

jedinstvenog sistema upravljanja velikom kompanijom, odnosno potreban i dovoljan uslov za povećanje kvaliteta poslovanja velike kompanije na dugi rok.

Drugo, *equiordinarna* harmonizacija (upravljanje realizacijom planova), kao segment jedinstvenog sistema upravljanja velikom kompanijom, identifikovana je kao značajna komponenta osmišljenog delovanja i sprovođenja liderskih zamisli top menadžmenta, odnosno njihovog kanalisanja u cilijane okvire planirane efektivnosti i efikasnosti poslovanja.

Treće, efektuiranjem potencijala za unapređenje međusobne saradnje, kroz razumevanje potrebe za timskim radom i razvojem timskog duha, spremnošću menadžmenta (na svim upravljačkim nivoima) za razvoj lateralne korporativne komunikacije, kao i uspostavljanjem sistema odgovornosti za postignute rezultate, *equiordinarna* harmonizacija ima potencijal ključne komponente sprovođenja liderskih zamisli u pravcu dostizanja postavljenih strateških ciljeva kompanije, čime prioritarno doprinosi značajnom povećanju kvaliteta poslovanja. Navedeno je označeno kao specifičnost liderskog pristupa upravljanju velikim kompanijama.

Četvrto, kanalisano delovanje top menadžmenta podrazumeva visoko profesionalni menadžment srednjeg nivoa koji poseduje liderski potencijal, odnosno koji je svestan potrebe i sposoban da, kroz proces usklađivanja aktivnosti organizacionih delova kojima rukovodi, obezbedi sprovođenje (a ne koči) liderske zamisli u cilju povećanja kvaliteta poslovanja.

Peto, za uspostavljanje strukture menadžmenta liderskog kapaciteta, koji je sposoban da sprovodi osmišljene i ekonomski opravdane poslovne odluke, ali i spreman da ih prilagođava i menja blagovremenim usklađivanjem aktivnosti izmenjenim uslovima u okruženju, ključnu ulogu ima strateški pristup razvoju liderskog potencijala na svim nivoima u upravljačkoj hijerarhiji i u svim organizacionim podsistemima velike kompanije.

Šesto, dobro izbalansirani i vremenski terminirani pravci ulaganja u modernizaciju i razvoj delatnosti, kreiranje kompanijske rezerve menadžera globalnog liderskog potencijala i povećanje obima i kvaliteta upravljanja realizacijom planova (*equiordinarna* harmonizacija, kao specifičnost liderstva), uz odgovarajuću vertikalnu koordinaciju, zajedno čine lidersko vođenje velike kompanije, odnosno strateški osmišljeno i usaglašeno delovanje ukupnog menadžmenta koje rezultuje značajnim poboljšanjem korporativnih performansi, realizacijom vizije i planskih ciljeva i ostvarivanjem održive dugoročne konkurentске prednosti na tržištu.

Iako se korporativno upravljanje karakteriše kao superioran koncept, ne treba izgubiti iz vida da, makar bilo i lidersko, samo po sebi nije svemoguća i daleko je od savršenog. Problemi koji nastaju svakodnevno su sve evidentniji, a na korporativnim strukturama je da ih spoznaju i na njih blagovremeno reaguju. Uslovi od značaja za povećanje kvaliteta poslovanja, odnosno dostizanje strateških ciljeva kroz realizaciju operativnih planova kompanija danas su, često, teško predvidivi.

Utvrđivanje mehanizama kojima bi se ostvarili interesi svih zainteresovanih strana (kupaca i korisnika, zaposlenih i vlasnika, dobavljača i poslovnih partnera, države i društva), iznalaženjem zajedničkog rešenja, teško je u potpunosti ostvarivo.¹² Kako velike kompanije uglavnom posluju na svetskom tržištu, a svakoj zemlji je karakteristično drugačije ekonomsko, političko, socijalno, legistlativno i etičko okruženje, uspešno upravljanje zahteva primenu (lokalnim uslovima) prilagođenih menadžment sistema na osnovu nekog od poznatih koncepata globalnog poslovanja (etnocentričnog, policentričnog ili geocentričnog).¹³ Uz to, ne postoji jedan najbolji model i stil upravljanja za sve kompanije, te ni problemi i mehanizmi za njihovo rešavanje nisu identični. Ono što bi, međutim, trebalo da bude zajedničko svim kompanijama i u svim situacijama, je težnja za efektivnim i efikasnim poslovanjem, za šta je nužno potrebno da budu dobro vođene. U smislu iznetog, kontekst uspešnosti liderski vođene velike kompanije čine:

- regulatorni faktori – delovanje tržišnog mehanizma i njegova regulacija, zahtevi propisa i prakse međunarodnih integracija, kao i aktivnosti država u kreiranju stabilnog makroekonomskog okruženja i stimulativnog poslovnog ambijenta za podizanje konkurentnosti domaće privrede i korporativno ponašanje privrednih subjekata (sistem makroekonomskih politika, pravno-institucionalni okvir, adekvatni faktorski uslovi, kontekst u kome se realizuju strategija i rivalitet, uslovi tražnje i integracije i slično);
- upravljački zahtevi i opredeljenja menadžmenta kompanije – kreditna sposobnost i tekuća likvidnost, tehnološko osavremenjavanje i inovacije, poslovne integracije (merdžeri i akvizicije) i/ili deljenje delatnosti (*outsourcing* sporednih delatnosti), izbalansirani pristup razvoju (segmenata poslovne delatnosti, upravljačkih funkcija sa razvojem delatnosti, ulaganja u razvoj i/ili optimizacije poslovanja), sprovođenje i/ili kanalisanje liderskih zamisli, razvoj kulture liderstva u okviru organizacione kulture, ekološka i socijalna odgovornost uz ekonomsku održivost poslovanja;
- faktori neekonomske prirode – politička i geopolitička situacija u svetu, vanredne okolnosti uzrokovane dejstvom prirodnih faktora, ali i kriza, sukoba, ratova i drugih, uglavnom nepredvidivih, uzroka.

Uz sve navedeno, a ne sporeći značaj kolektivizacije upravljanja, ne treba zaboraviti da je ideja uvek pojedinačna, a realizacija timska, te da poslovnog uspeha ne može biti bez izuzetnih pojedinaca – lidera u upravljačkoj strukturi kompanije.

¹² Sajfert Zvonko, Adžić Slobodan, Cvijanović M. Janko (2012): *Korporativno liderstvo*, Tehnički fakultet, Zrenjanin, 9.

¹³ Aleksić, A (2007): „Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja“, *Sociologija*, 2/2007, 149.

5. Zaključak

Poslovna uspešnost kompanija u savremenim uslovima nepredvidivog i turbulentnog okruženja zahteva strateški odgovor na šanse i izazove, liderskim pristupom korporativnom upravljanju. U velikim kompanijama, navedeno znači efektivno liderstvo na svim upravljačkim nivoima i u svim organizacionim pod-sistemima. Primena *large-scale leadership* koncepta podrazumeva eksplikaciju liderskih i menadžerskih poslova, kao i njihovu alokaciju na adekvatne ličnosti sa liderskim sposobnostima u celoj organizaciji.

I pored toga što je u praksi teško naći idealne nosioce za sve upravljačke aktivnosti (kriza lidera i liderstva je globalna), strateškim pristupom razvoju liderskog potencijala velike kompanije unapređuju korporativnu strukturu. Uspostavljanjem strukture menadžmenta liderskih sposobnosti, stvara se preduslov za kvalitetnu saradnju organizacionih delova u procesu upravljanja realizacijom planskih aktivnosti (*equiordinarna* harmonizacija). Povećavanjem obima i kvaliteta *equiordinarne* harmonizacije (horizontalne koordinacije) u sprovođenju liderskih zamisli top menadžmenta, što je označeno kao specifičnost liderstva u velikim kompanijama, uz vertikalnu koordinaciju (usmeravanje „odozgo“) poslovnim odlukama vrhovnog nivoa, obezbeđuje se potreban i dovoljan uslov za postizanje strateških ciljeva i značajno povećava kvalitet (efektivnost i efikasnost) poslovanja na dugi rok.

Literatura

- Aleksić, A (2007): „Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja“, *Sociologija*, 2/2007, 145-160
- Bennis Warren (1989): *On Becoming a Leader*, Perseus books, Cambridge, Massachusetts, <http://www.amazon.com/Becoming - Leader - Warren - G - Bennis/dp/0201080591> (25.11.2012)
- Đergović Dragana (2014): *Specifičnosti liderstva u velikim kompanijama u Srbiji*, dr rad, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd
- Gardner W. John (1995): „Leadership in Large-Scale Organized Systems“, *New York Free Press*, 289-299
- Joksimović Dušan (2006): *Poslovna statistika*, Fakultet za poslovne studije, Megatrend univerzitet, Beograd
- Joiner Bill, Josephs Stephen (2007): *Leadership Agility - Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*, Jossey-Bass, San Francisco, <http://educationists.pbworks.com/f/0787979139.pdf> (12.06.2013)
- Kets De Vries Manfred F.R., Florent-Treacy Elizabeth (2002): „Global Leadership from A to Z - Creating High Commitment Organizations“, *Organizational Dynamics*, 4/2002, 295-309
- Moore Erik (2009): “Influence of Large-Scale Organization Structures on Leadership Behavior”, *Agile Conference Survey (AGILE 09)*, 309-313
- Sajfert, Zvonko, Adžić Slobodan, Cvijanović M. Janko (2012): *Korporativno liderstvo*, Tehnički fakultet, Zrenjanin

THE ROLE OF HORIZONTAL COORDINATION IN LEADERSHIP-DRIVEN LARGE-SCALE COMPANY

During the last twenty-five years, the share that big businesses held in the world economy have doubled. The influence of large-scale organizations on the global business environment has grown intensively. Business success depends on many factors, but effective leadership is of crucial importance. This implies responsible guidance by the top management business decisions (vertical coordination), as well as directing leaders vision by harmonious action of organizational units management structure (horizontal coordination) through the process of plans operationalization managing (equidistant harmonization). The last is characterized as the specificity of leadership in large-scale companies.

The analysis given in the paper is based on the challenges of large-scale leadership in the world and Serbia. It is the result of empirical research conducted at the case of a large-scale domestic company with majority foreign capital „Oil Industry of Serbia j.s.c. – Gazprom Neft“ (NIS-GN). The main study goal was to identify ways and effects of continuous improvement of the management system to business performance quality. Conclusions which were adopted by using statistical methods might be used as guidelines from good practice experience and applied in leading other, organizational and business, complex structures. It might be a development path in the strategic leading of large-scale leadership capacity in Serbia.

Keywords: *leadership, large-scale company, human potential, plans operationalization managing (equidistant harmonization), business performance quality*