

**KOMPARATIVNA ANALIZA STILOVA UPRAVLJANJA U PREDUZEĆU****COMPARATIVE ANALYSIS OF THE MANAGEMENT STYLE IN THE ENTERPRISE**

Zdravka Umićević, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT**

**Kratak sadržaj** – U radu predstavljen je menadžment u savremenim uslovima poslovanja, značaj funkcije vođenja za uspešno poslovanje organizacije, stilovi vođenja u preduzeću, uticaj emocionalne inteligencije na liderstvo. Pored toga odrađena je komparativna analiza stilova upravljanja u dva preduzeća: „Novosadski sajam“ i „Erste bank“ i predložene su mere za unapređenje.

**Ključne reči:** *Stilovi upravljanja, liderstvo, organizacija*

**Abstract** – *The paper presents the management in contemporary business conditions, the importance of the leadership function for the successful operation of the organization, the leadership styles of the company, the influence of emotional intelligence on leadership. In addition, a comparative analysis of management styles has been done in two companies: "Novi Sad Fair" and "Erste Bank", and measures for improvement have been proposed.*

**Keywords:** *Management styles, leadership, organization*

**1. UVOD**

Predmet ovog rada je komparativna analiza upravljanja. Rad je strukturiran kroz više delova. Prvi deo rada je posvećen menadžmentu u savremenim uslovima, značaju i ulozi menadžera. Drugi deo rada se bavi vođenjem kao ključnom funkcijom uspešnog poslovanja organizacija. Treći deo govori o stilovima upravljanja, a četvrti o uticaju emocionalne inteligencije na upravljanje u preduzeću.

Poslednji, peti deo rada predstavlja istraživanje, odnosno komparativnu analizu stilova upravljanja dve kompanije, Novosadski sajam i Erste banka, na osnovu čega su dati predlozi mera za unapređenje procesa vođenja u navedenim preduzećima.

Kako živimo u uslovima dinamičkih promena, pa nam je potrebno kreiranje budućnosti, upravljanje idejama i talentima, što se jedino može postići sa sposobnim liderima.

U današnjim uslovima brzih promena poslovnog okruženja nameću se novi limiti tradicionalnom načinu tretiranja ljudskih resursa, dajući im sasvim novu i najvažniju ulogu u ekonomskoj uspešnosti poslovnih sistema i čitave savremene ekonomije. Liderstvo kao relativno nova disciplina postala je nezaobilazni faktor koja utiče na uspešnost celokupnog poslovanja.

**NAPOMENA:**

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Slavica Mitrović Veljković, vanr. prof.**

**2. MENADŽMENT U SAVREMENIM USLOVIMA POSLOVANJA PREDUZEĆA****2.1. Značaj menadžmenta**

Promene sveta oko nas kao i nas samih se dešavaju svakodnevno. Jedna od najvažnijih ljudskih aktivnosti je menadžment. Od kada su ljudi počeli da stvaraju timove kako bi postigli zadate ciljeve koje ne mogu postići kao pojedinci, menadžment je bio neophodan da se osigura koordinacija radova pojedinaca. Kako je društvo sve više davalo značaj timskom radu, a mnoga preduzeća organizaciji sistema u okviru preduzeća, zadatak menadžera postao je veoma važan i značajan. Za menadžment se može reći da je kao praksa veoma star, ali ako se posmatra kao naučna disciplina menadžment predstavlja niz aktivnosti koje se konstantno menjaju pod uticajem promena u stvarnosti, odnosno okruženju.

Smatra se da je reč „*menadžment*“ prvi put upotrebljena u starofrancuskom jeziku u vidu izraza *mesnagement* (kasnije *ménagement*) što na francuskom znači „umeće (sposobost) upravljanja (usmeravanja)“. Ova francuska reč je u XVII i XVIII veku uticala na razvoj engleske reči *management* [1].

**2.2. Karakteristike menadžera**

Menadžeri obavljaju složene aktivnosti menadžment procesa koje se odnose na planiranje, organizovanje, upravljanje, kontrolu; na definisanje organizacione strukture koja može da obezbedi realizaciju planiranih ciljeva i zadataka; i na odabir kadrova koji će raditi na izvršavanju planiranih aktivnosti. Isto tako, da bi mogli da rade uspešno, menadžeri moraju da komuniciraju, da primaju i daju informacije, da imaju znanje, ali i intuiciju, osećaj, da precizno definišu politiku, pravila, procedure, postupke, planove, programe i projekte, da misle analitički i konceptualno, da se ponašaju diplomatski, što znači da budu vešti, snalažljivi i fleksibilni, a sve to isključivo zbog donošenja upravljačkih odluka i zbog preduzimanja akcija.

**2.3. Tipovi menadžera**

Menadžeri se, kako u teoriji, tako i u praksi, dele u više različitih vrsta u skladu sa onim što se uzima kao kriterijum za podelu. Najveći broj podela rezultat je primene sledećih kriterijuma:

- Prema položaju koji menadžeri imaju u hijerarhiji organizacije: menadžeri različitih nivoa odnosno top menadžer, menadžment srednjeg nivoa i menadžment prve linije,

- Prema prirodi raspona organizacione aktivnosti: opšti i funkcionalni menadžeri,
- Prema orijentaciji na budućnost: neaktivisti, reaktivisti i menadžeri proaktivne orijentacije.

## 2.4. Funkcije menadžera

Uspeh u usmeravanju ljudi prema planiranim ciljevima zavisi od aktivnosti menadžera i njihove sposobnosti da iskoriste sve raspoložive resurse koje jedna organizacija ima. Funkcije menadžmenta predstavlja skup svih aktivnosti koje obavlja menadžment. U savremenoj literaturi kao osnovne funkcije menadžmenta navode se proces planiranja, organizovanja, vođenja (liderstvo) i kontrolisanja. Proces prestavlja sistematski način na koji se stvari rade. Menadžment možemo smatrati procesom kako bi se svi menadžeri, bez obzira na lične sposobnosti i veštine, upuštali u određene međusobno povezane aktivnosti kako bi došli do ostvarivanja odnosno postizanja željenih ciljeva. Pored već nabrojanih osnovnih funkcija menadžmenta često se uključuju i upravljanje ljudskim resursima kao i koordinacija.

## 3. ZNAČAJ FUNKCIJE VOĐENJA ZA USPEŠNO POSLOVANJE ORGANIZACIJE

Pojmovi – vođenje i lider su neraskidivo vezani za pojmove kao što su menadžment, menadžer i organizacija. Iako, na prvi pogled izgleda lako, pojam vođenja, odnosno liderstva je teško definisati. Postoje mnoge definicije liderstva iz kojih se može uočiti suština liderstva a to je – *uticaj na sledbenike, članove organizacije, kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Lideri su oni koji postavljaju ciljeve i određuju smernice i pravac delovanja svih članova organizacije u cilju njihovog ostvarivanja*[2]. Vođenje može biti usmereno unutar organizacije gde se ispoljava u obliku davanja smernica, sposobnost angažovanja ljudi kao i uticaja na njihovu motivaciju, ili prema okruženju, gde određuju viziju i smer organizacije, odnosno preduzeća. Suština uspešnog vođenja je da se pridobiju zaposleni, da se usmere kreativne ideje, znanje i sposobnosti kako bi se realizovali postavljeni ciljevi.

### 3.1. RAZLIKA IZMEĐU LIDERA I MENADŽERA

Liderstvo i menadžment su međusobno povezani procesi koji međusobno uslovljavaju menadžerske aktivnosti gde je menadžment širi, a liderstvo uži pojam. Već je spomenuto da je menadžment dinamički proces koji se sastoji od menadžerskih aktivnosti i to: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Ovaj proces se ostvaruje putem formalizovane strukture, gde su strukturirani upravljački procesi i izvršni procesi, gde je podvučena linija nadređenosti i podređenosti. Menadžment ima ulogu definisanja ciljeva, donosi planove i strategiju. U okviru ovog procesa definiše se organizaciona struktura, kreiraju se mehanizmi koordinacije i kontrole, sistemi donošenja odluka, procesi upravljanja ljudskim resursima kao i ponašanje zaposlenih u organizaciji. Za razliku od menadžmenta, liderstvo je vezano za ljudsku dimenziju organizacije, odnosno na viziju i misiju zaposlenih. Liderstvo ima za cilj da kreira ambijent organizacije i ponašanja zaposlenih kao i da

podrži inoviranje i promene. Očito je da je liderstvo orjentisano na promene što ima veliki uticaj i značaj za organizaciju u dinamičnom poslovnom okruženju.

### 3.2. RAZLIKA IZMEĐU LIDERA I VOĐE

Pojam lidera ne možemo posmatrati isto kao i pojam vođe. Termin vođa se uglavnom odnosi na socijalne pokrete i političke stranke, a odnosi se na uticaj koji pojedinci imaju na velike grupe ljudi [3]. U situacijama kada dominira nesigurnost kao i nestabilno okruženje gde većina ljudi ne može da preuzme odgovornost ili da se odluče stvaraju se vođe jer se većina ljudi opredeljuje za usmereno ponašanje od strane vođe. Lider ima određene karakteristike koje ga odlikuju, a da bi vođa postao lider potrebno je da ispuni sve karakteristike koje lider ima, odnosno da ima određeno znanje i rad. Moć i uticaj određenih vođa ne svrsta ih u lidere.

### 3.3. RUKOVOĐENJE I ORGANIZACIONA KLIMA

Na uspešnosti poslovanja preduzeća i postizanja rezultata bitno utiče organizaciona klima. Organizaciona klima predstavlja niz ocenjivih svojstava izvesne sredine koji su zasnovani na kolektivnom opažanju ljudi koja se uočavaju u unutrašnjosti organizacije. Prvenstveno se podrazumavaju odnosi između rukovodilaca i ostalih članova kolektiva, pri čemu su od značaja konflikti, subordinacija, personalnost odnosa, klima koja vlada, uticaji, moći i naravno, patološke pojave koje “truju atmosferu” [4]. Organizaciona klima je promenljivo obeležje uslova radne sredine koje je zasnovano na kolektivnom zapažanju zaposlenih kadrova koji žive i rade u toj sredini i koje utiče na njihovu motivaciju i ponašanje.

## 4. STIL VOĐENJA U PREDUZEĆIMA

Uspeh određene organizacije odnosno preduzeća vezan je za stil vođenja organizacije. Različite organizacije imaju različite stilove vođenja, a za to su zaduženi brojni faktori među kojima su: individualne osobine (karakter i temperament), znanje, iskustvo, kultura i ubeđenja menadžera, kao i vrsta organizacije, vrednost društvenog sistema, organizaciona filozofija i drugi. Stil lidera predstavlja način na koji je uspostavljen odnos između lidera i zaposlenog, odnosno način na koji lider usmerava ponašanje zaposlenih kao i sredstva da ih pridobije. Različiti stilovi upravljanja organizacijom su nastali kao posledica različitog pristupa lidera motivisanju zaposlenih, korišćenju različitog izvora moći na podređene, načinom donošenja odluka kao i sposobnosti da svoje ponašanje prilagodi različitim situacijama.

### 4.1. KLASIČNI PRISTUP LIDERSTVU - PRISTUP OSOBINA

Pristup liderstvu sa stanovništva ličnih osobina odnosno karakteristika bazira se na određivanju osobina ličnosti na osnovu kojih se lider razlikuje od podređenih, odnosno na osnovu kojih možemo da razlikujemo uspešnog od neuspešnog lidera. Po mišljenju određenih istraživača, uspešan lider bi trebao da ima sledeće osobine [5]:

- Motivacija – visoka želja za uspehom, ambicija, inicijativa, energija;
- Čast i moralni integritet – pouzdanost, poverenje;

- Samopoštovanje – verovanje u spostvene vrednosti;
- Kongnitivne osobine – sposobnost da se prihvati, preradi i interpretira velika količina informacija;
- Kreativnost – originalnost;
- Želja za vođstvom – volja da se postane lider;
- Fleksibilnost – sposobnost adaptiranja različitim pratiocima i situaciji.

#### 4.2. BIHEVIORISTIČKE TEORIJE

Polazeći od pretpostavke da je moguće ustanoviti ponašanja specifična za lidere, da ljudi mogu da nauče i usvoje ta ponašanja, čime se stvara mogućnost da preduzeća mogu da stvore lidere po potrebi, istraživanja su pokazala da se ne mogu utvrditi specifična ponašanja. Međutim, ta istraživanja su dovela do indifikovanja različitih stilova ponašanja lidera. Ona se mogu klasifikovati na različite načine i prema različitim kriterijumima.

*Studije istraživanja koja su izvršena u Ajovi* indetifikovala su tri osnovna stila vođstva i to: *autokratski, demokratski i liberalni (laissez faire) stil* [5].

- *Autokratski stil vođstva* karakteriše odsustvo bilo kakvog učešća podređenih. Lider sam donosi odlike i preuzima odgovornost za posledice.
- *Demokratski stil vođstva* podrazumeva da lider pokreće i usmerava diskusiju podređenih, ali im dozvoljava da slobodno iznesu svoje mišljenje.
- *Laissez Faire stil* zapravo predstavlja abdikaciju lidera, budući da se on povlači iz odlučivanja, prepuštajući članovima organizacije da sami odlučuju.

#### 4.3. KONTIGENTNI (SITUACIONI) STIL

Nijedno od predhodnih istraživanja nije izdvojio stil koji bi dao najbolje rezultate vođenja preduzeća u svim situacijama. U traganju za efikasnim stilom upravljanja razvio se kontigentni pristup liderstvu prema kojem su različiti stilovi vođstva različito efikasni u različitim situacijama. Svaki stil vođstva tražio određenu situaciju gde bi se pokazao kao najefikasniji. Na efikasnost vođstva prema kontigentnom stilu utiču faktori: karakteristike i zahtevi zadataka, organizaciona kultura i organizaciona politika kao i osobine, očekivanja i ponašanje zaposlenih.

#### 4.4. SAVREMENI STILOVI LIDERSTVA

U savremenim uslovima poslovanja, organizacije sve više stavljaju akcenat na stilove vođenja koji uključuju zaposlene i daju slobodu zaposlenima da svoje sposobnosti koriste najbolje što znaju. Ova vrsta vođenja organizacije se drastično razlikuje od vođenja organizacije u prošlosti koja je bila zasnovana u velikoj meri na kontrolisanje ljudi i radnog procesa.

Novonastale situacije su doprinele razvoju savremenih stilova vođenja i to: Harizmatsko liderstvo,

transformaciono liderstvo, timsko liderstvo i emocionalno liderstvo.

#### 4.5. HARIZMATSKO LIDERSTVO

Za harizmatske lidere se može reći da oni svoje vizije i ciljeve prezentuju na izražajan, atraktivan način i stvaraju prijatnu klimu komunicirajući sa zaposlenim. Postoje mnoga istraživanja koja se bavi problematikom da li se može naučiti kako da se postane harizmatičan lider. U praksi postoje brojni primeri harizmatičkih lidera kojima je zajedničko to da je harizma samo jedna od osobina koja im je omogućila da postanu uspešni u svom poslu.

#### 4.6. TRANSFORMACIONO LIDERSTVO

Mnogi autori izjednačavaju pojam harizmatskog i transformacionog liderstva. Od početka 80-tih godina transformacioni pristup liderstvu je predmet mnogih istraživanja. Ovaj tip liderstva odgovara potrebama savremenih radnih grupa, koje žele da budu inspirisane i osnažene da bi uspele u “nesigurnom vremenu”. Transformaciono liderstvo pažnju posvećuje elementima liderstva kao što su harizma i osećanja. Potrebno je razlikovati transakcionog od transformativnog tipa liderstva. Transformativni lideri se fokusiraju više na krupan plan, kao što je indetifikacija, objašnjenje vizije, artikulacija, dok transakтивni lideri se fokusiraju na implementaciju vizije odnosno, transformacioni lideri inspirišu sledbenike da indetifikuju sopstvene interese sa interesima organizacije dok transakciono lideri utiču na zaposlene da kroz postizanje zajedničkih ciljeva omoguće i zadovoljenje ličnih potreba.

#### 4.7. TIMSKO LIDERSTVO

Efektivni timski lideri moraju da znaju kako da prenese infromacije, da pridobiju poverenje svojih zaposlenih, kako da se odreknu određene doze autoriteta u korist timskog duha, kako da prepoznaju trenutak u kojem je potrebni intervenisati da bi se energija tima kanalisala na pravi način.

Jako je važno da timski lider izgradi sposobnost da prepozna trenutak u kojem je potrebno timu prepustiti samostalnost ili onaj kada se treba aktivno uključiti kako bi se stvari balansirale. I najuspešniji menadžeri nekada nisu u mogućnosti da uspešno vode timove, jer su njihove veštine, sposobnosti i znanja usmerene za vođenje i kontrolu, dok to u timu nije adekvatno.

#### 4.8. EMOCIONALNO LIDERSTVO

Današnje poslovno okruženje zahteva od lidera i zaposlenih da budu fleksibilni, prilagodljivi, rade efikasno i dele strast za postizanje najboljih rezultata. Emocionalni aspekt liderstva ima veliki uticaj na klimu u organizaciji, ukupne rezultate timova i preduzeća, kao i na međuljudske odnose.

Kada lideri donesu odluku, njihov uspeh zavisi od toga kako to čine. Čak i kada sve ostalo urade kako treba, ništa neće funkcionisati onako dobro kao što bi moglo ili trebalo da funkcionise, ako ne ostvare primarni zadatak – usmeravanje emocija u odgovarajućem pravcu.

## 5. REZULTATI I DISKUSIJA ISTRAŽIVANJA

### Predmet istraživanja

Predmet istraživanja jeste da se utvrdi način upravljanja u izabranim preduzećima i da se izvrši komparativna analiza između dobijenih rezultata.

### Cilj istraživanja

Cilj istraživanja u predmetnoj organizaciji jeste utvrditi na osnovu dobijenih rezultata istraživanja na koji način se upravlja u organizaciji, odnosno koji stil menadžeri/lideri primenjuju i kako on utiče na zaposlene i rezultate njihovog rada.

Na osnovu definisanog predmeta i cilja istraživanja postavljene su sledeće hipoteze:

OH1 – funkcije u preduzeću su jasno definisane;

OH2 – ciljevi organizacije su konkretni;

OH3 – postoji efikasan sistem rada u organizaciji;

OH4 – u organizaciji se podstiče timski rad;

OH5 – pretpostavljeni brine o profesionalnom razvoju svojih zaposlenih.

### Instrument i uzorak istraživanja

Istraživanje procesa upravljanja izvršeno je u dva preduzeća. Prvo preduzeće je "Novodadski sajam" 2016. godine, a drugo je "Erste bank" 2018. godine.

Tehnika rada je anketiranje. Kao instrument ispitivanja korišćena je anketa za potrebe ovog istraživanja. Anketni list čine 25 pitanja zatvorenog tipa. Populaciju čine zaposleni, u pitanju je uzoraka - 30 ispitanika.

### Predlog mera za unapređenje poslovanja

Na osnovu analize sprovedenog istraživanja zaključak je da hipoteze koje smo naveli na samom početku istraživanja nisu sve potvrđene. Naime, istraživanje je pokazalo da su na Novosadskom sajmu jedino ciljevi organizacije konkretni čime smo potvrdili postavljenu hipotezu OH2. Ostale hipoteze nažalost nisu potvrđene što nas vodi ka tome da bi trebalo menjati stil rukovođenja kako bi organizacija poslovala na pravi način i ostvarivala najbolje rezultate. Potrebno je jasno definisati funkcije u organizaciji kako bi svaki zaposlen znao njegove zadatke i odgovornosti. Definisanjem funkcije zaposlenog rukovodstvo bi moglo da usmerava zaposlene i da brine o njihovom profesionalnom usavršavanju. Kako živimo u vremenu brzih promena svakom zaposlenom je potrebno da kontinuirano prati stanje i promene u njihovom domenu, što se najlakše postiže odlascima na razne vidove edukacija i seminara. Pored toga ukoliko to sam opis posla dozvoli potrebno je podsticati timski rad jer uvek više ideja dovode do bolje obavljenih zadataka i efikasnijeg ostvarivanja ciljeva. U Erste banci je situacija ipak drugačija, pa se na osnovu odgovora ispitanika može zaključiti da su 4 od 5 hipoteza potvrđene i to OH1, OH2, OH3 i OH4. Rukovodstvo je jasno definisalo funkcije u organizaciji, ciljevi organizacije su konkretni, postoji efikasan sistem rada u organizaciji i podstiče se timski rad. Profesionalno usavršavanje zaposlenog bi još u većoj meri poboljšao

produktivnost rada i zadovoljstvo zaposlenih tako da bi trebalo sprovesti više edukacija i obuka.

## 6. ZAKLJUČAK

Uspešan lider nije onaj koji kao zadatak ima rešavanje trenutnih operativnih problema, a u drugi plan stavlja vitalna strategijska pitanja. Današnje vreme zahteva novi pristup u rešavanju postojećih problema kao i novih budućih. Uspešan lider mora razumeti budućnost, novi način koknurencije, blagovremenu spoznaju mogućnosti i efikasno korišćenje iste. Od lidera se zahteva da stvore i iskoriste prednost preduzeća i da obezbede mesto preduzeću u budućnosti. Da bi obezbedilo svoju egzistenciju u savremenim uslovima poslovanja, više nije dovoljno da je preduzeće dobro, ono mora biti među najboljima kako bi obezbedilo svoju egzistenciju.

Analizirajući anketirano preduzeće Novosadski sajam, zaključak je da veza između stila rukovođenja i međuljudskih odnosa nažalost ne postoji. Iako je u interesu svakog preduzeća da svoje rukovodioce usmeravaju na međuljudske odnose, u realnosti to nije slučaj. Odnos rukovodstva prema problemu međuljudskih odnosa je različit od podsticanja dobrih vibracija do nezainteresovanosti za taj segment. Negativna atmosfera i loši međuljudski odnosi među zaposlenima, svakako nisu dobar recept za efikasno rukovođenje u današnjim uslovima, kao ni preterana bliskost među zaposlenima. Anketirani u Erste banci su pokazali da u ovoj kompaniji postoji bolja veza između stila rukovođenja i međuljudskih odnosa. Za razliku od Novosadskog sajma, većina ispitanika se izjasnila u korist tvrdnji da su funkcije u preduzeću jasno definisane, dasu ciljevi organizacije konkretni, da postoji efikasan sistem rada u organizaciji i da se u organizaciji podstiče timski rad.

## 7. LITERATURA

- [1,2] Slavica Mitrovic, Boban Melović, „Principi savremenog menadžmenta“, Novi Sad,FTN, str.20 i 311., 2013.
- [3] Leposava Grubić-Nešić, „Znati biti lider“, Novi Sad, FTN, str.32, 2013.
- [4] Dušan Ristić, „Menadžment: Upravljanje i rukovođenje“, Novi Sad:Cekom, str.113, 1995.
- [5,6] Nebojša Janičević, „Organizaciono ponašanje“, Beograd: Datastatus,str.182 i 186., 2008; prema Ivancevich J., Konopaske R., Matteson M., „Organizational Behavior and Management“, Boston: McGraw Hill, Irwin, 2005.

### Kratka biografija:



**Zdravka Umićević** rođena je u Novom Sadu 1992. god.Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerski menadžment – menadžment kvaliteta i logistike odbranila je 2018.god.

kontakt:[zdravka92@hotmail.com](mailto:zdravka92@hotmail.com)