

UPOREDNA ANALIZA STILOVA MENADŽMENTA NOVI VS STARI STILOVI

Nemanja Berber*

Sažetak: U ovom radu predstavljen je detaljan pregled osnovnih stilova menadžmenta, starog i novog, kao i svih ostalih, tj. izvedenih. Ukazano je na najznačajnije razlike između tradicionalnog i novog stila u menadžmentu, na prednosti i nedostatke svakog od navedenih stilova, kao i na razvoj pojedinih stilova koji su nastali iz osnovnih. Akcenat je na autokratskom, tradicionalnom stilu, i demokratskom – japanskom, savremenom stilu menadžmenta. Nakon prikaza najpoznatijih stilova i njihovih karakteristika, autor je dodao primer uporedne analize stilova menadžmenta u preduzeću „Hissar“ a.d. iz Prokuplja.

Ključne reči: menadžment, uporedna analiza, tradicionalni stil, demokratski stil, savremeni stilovi menadžmenta

Abstract: A detailed list of basic management styles, an old one and new one, so as the other styles is presented in this paper. It points out the most important differences between traditional and new management style, likes and dislikes of all presented styles and development of a certain number of them which arise from basic styles. The main focus of this paper is on autocratic, traditional style, and on democratic – Japanese style of management. After presentation of the most important styles and their characteristics, there is an example of parallel analysis of management styles in "Hissar" a.d. from Prokuplje.

Key words: management, parallel analysis, traditional style, democratic style, new management styles

Uvod

Teorija o menadžmentu razvila je određen broj modela i stilova menadžmenta pomoću kojih su rukovodioci u preduzećima obavljali veoma važnu funkciju vođstva. Menadžment je obuhvatio najkomplikovanije poslovne procese u funkcionisanju preduzeća. Najkomplikovanija funkcija, kako sam nazvao posao kojim se bave menadžeri, podrazumeva usmeravanje svih ostalih funkcija i poslova u preduzeću ka:

- ostvarivanju profitabilnih ciljeva, što se može opisati kao zahtev efektivnosti;
- i to na najbolji mogući način, tj. racionalnim iskorišćavanjem ograničenih ljudskih i materijalnih resursa, što možemo opisati kao efikasnost.

Shodno navedenom, menadžment preduzeća treba da balansira zahteve efektivnosti i efikasnosti.

Ranije koncepcije menadžmenta, svojstvene našim, do sada, društvenim preduzećima, postale su nedovoljne kada je u pitanju bio odgovor na savremeni način poslovanja koji se velikom brzinom približavao našem tržištu. Promene u načinu funkcionisanja preduzeća bile su prouzrokovane uticajima i impulsima modernih privreda koje su stupale u poslovnu saradnju i poslovne alijanse sa domaćim preduzećima. Nekadašnji stil menadžmenta nije uspeo da putem jednostavne komunikacije odzgo ka dole, tradicionalnim merama upravljanja i svojstvenim mu autoritetom, uvede preduzeće u tržišnu utakmicu. U kapitalističkoj privredi

* Nemanja Berber, saradnik u nastavi, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

konkurentna prednost postala je jedini mogući način za opstanak i prosperitet svih organizacija u dinamičnom okruženju kojeg karakteriše mnoštvo faktora podložnih ireverzibilnim promenama. U takvim okolnostima, odnosno, u takvim uslovima privređivanja, uspeh se može obezbediti kroz nove, savremene i inovativne menadžere koji svoj posao temelje na modernim stilovima rukovođenja preduzećem.

Globalne promene prouzrokovale su proces konverzije centralističko – planske privrede, zastupljene u našoj zemlji, u tržišnom konceptu poslovanja. Menadžeri u ovakvim situacijama trebalo bi da kroz jasno definisanje problema u organizaciji i poslovanju, planiranje korektivnih akcija, organizovanje i vođenje tima za reprojekovanje poslovnih procesa, te sistemsko kontrolisanje i reviziju, obezbede što bezbolniji i brži ulazak oporavljenog preduzeća u savremeno tržišno poslovanje. Jedino proaktivan menadžment može da bude uspešan u servisiranju potreba i želja kupaca i okruženja, sa jedne strane, i kreator dodatne vrednosti za akcionare, vlasnike, sa druge strane.

Stilovi menadžmenta

Menadžment se može definisati kao funkcija u organizaciji u kojoj jedna grupa ljudi – profesionalnih rukovodioca putem znanja, veština i sposobnosti rukovodi tom organizacijom. Menadžment je zadužen da uspešno organizuje korišćenje materijalnih, nematerijalnih (znanje i informacije) i ljudskih resursa.

Kada je definisan pojam menadžmenta i menadžera, neophodno je odgovoriti na pitanja: kako menadžeri vrše svoj posao, na koji način oni sprovode svoje odluke i vrše rukovodnu funkciju u preduzeću. Odgovor na ovo pitanje podrazumeva identifikovanje stilova menadžmenta.

Prvo se uočava velika podela na:

- tradicionalne (klasične),
- savremene (nove) stilove.

U tradicionalne stilove menadžmenta mogu se svrstati:

- autokratski stil (sa elementima birokratije),

dok u savremene, tj. stilove koji se temelje na razumevanju čoveka i njegovog doprinosa rastu i razvoju preduzeća, ubrajamo:

- demokratski,
- participativni stil.

Postoje i druge teorije razlikovanja stilova. Profesor Rensis Likert i njegovi saradnici sa Univerziteta Mičigen proučavali su, tokom trideset godina, načine i stilove menadžmenta. Likert vidi uspešnog menadžera kao osobu snažno orijentisanu na podređene, osobu koja se u održavanju skladnog funkcionisanja svih delova celine oslanja na komunikaciju.

Likert predlaže četiri stila menadžmenta:

- „autokratski – primitivno totalitarni“ – karakteriše prilaz po kom menadžer nema poverenja u radnike, služi se kažnjavanjem i zastrašivanjem i ne dozvoljava uspostavljanje komunikacija, što ga čini „liderom poretka“;
- „dobročudni autoritet – blagonaklono totalitarni“ – karakteriše veći stepen poverenja prema zaposlenima u poređenju sa autokratskim stilom menadžmenta, zatim češće korišćenje nagrađivanja, dozvoljava uspostavljanje komunikacije, ali zadržava pravo da samostalno donosi odluke;
- „konsultativni model menadžmenta“ – gradi se na osnovama bazičnog poverenja prema zaposlenima, češćim nagrađivanjem i povremenim kažnjavanjem održava potreban nivo motivacije, dozvoljava učešće u odlučivanju do određenog nivoa, gradeći pri tom niz komunikacija konsultativnog karaktera;

- „*participativni model menadžmenta*“ – koga odlikuje potpuno poverenje menadžera u svoje saradnike, veliki broj komunikacija kojima se afirmišu njihove ideje i predlozi. Nagrađivanje je osnov na kome se gradi motivacija, podrazumeva se učešće u donošenju odluka, što ga čini više efikasnim, time i atraktivnijim, jer se zasniva na snazi učešća i podrške podređenima.¹

Pregled i osnovne karakteristike tradicionalnih stilova menadžmenta u preduzećima

Autokratski stil je takav stil menadžmenta gde je sva vlast koncentrisana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Autokratski stil rukovođenja karakteriše menadžera koji sve aktivnosti planira sam i donosi sve poslovne odluke. U svom radu autokratski rukovodilac određuje zadatke za sve zaposlene i kontroliše njihovo izvršenje. Autokratski menadžer rukovodi primenjujući kazne i nagrade. Za ovaj stil karakteristične su jednosmerne veze. Zadaci, odnosno nalozi, idu od menadžera prema podređenima (podređeni su u svakom pogledu podređeni). Oni koji zagovaraju ovakav stil vođenja drže da je njegova dobra strana što rukovodilac ima nadmoćan položaj, što mu povećava moć, a time i u većoj meri može uticati na izvršavanje zadataka, pa i na produktivnost i profitabilnost.

Prednost ovog stila je obično stalna komunikacija sa zaposlenima i brzo izvršavanje radnih zadataka. Nedostatak ovog stila je nemogućnost rukovođenja sa velikim brojem podređenih, kao i veliki jaz između zaposlenih radnika i menadžmenta preduzeća, u smislu shvatanja radničkih potreba i zahteva od strane menadžera. U autokratskom stilu menadžmenta dolazi do izostanaka kreativnosti, inovativnosti i dvosmerne komunikacije podređenih radnika i rukovodioca. Autoritet predstavlja organizacionu moć potrebnu za funkciju menadžera. Kada se govori o autoritetu, razlikuju se formalni i lični autoritet. Formalni autoritet određuje se prema položaju u organizacionoj strukturi i on se može delegirati u obliku ovlašćenja podređenima. Autokratski stil menadžmenta često se nadograđuje na formalni autoritet. Lični autoritet zavisi od karakteristika osobe menadžera i on se ne može delegirati na podređene. Lični autoritet dolazi iz samog menadžera.

Smatra se da je autokratski stil rukovođenja danas najomraženiji stil rukovođenja i u suštini se smatra najnefunkcionalnijim oblikom rukovođenja. Pogodan je za nedisciplinovanu grupu i za krizne situacije, ali ovaj stil rukovođenja takođe prija nesigurnim osobama.

Autokratski stil menadžmenta zastupljen je u određenim starijim poslovnim organizacijama u mnogim zemljama, ali i u novonastalim privatnim firmama, u kojima vlada atmosfera strahopoštovanja i u kojima su konkursi za nova radna mesta konstantno otvoreni, zato što radnici ne mogu da podnesu rigidnost i nesigurnost menadžera ovog stila, te često napuštaju takve organizacije.²

Pregled i osnovne karakteristike savremenih stilova menadžmenta u preduzećima

Savremeni menadžment svrstava ljudski faktor na „apsolutno” prvo mesto u hijerarhiji činilaca uspešnog poslovanja. Zato se danas najveća pažnja posvećuje upravo ljudskim resursima (kadrovima) kao posebnoj psihološkoj disciplini koja izučava njen direktan uticaj i udeo u postizanju cilja.

Kod *demokratskog stila* karakteristično je da se saradnici uključuju u proces donošenja odluka. Zaposleni zapravo nisu podređeni, jer njih rukovodilac konsultuje, oni sudeluju, odnosno participiraju u donošenju odluka.

Demokratski stil rukovođenja karakteriše menadžera koji većinu aktivnosti planira sa rukovodećim timom i zajedno donose poslovne odluke. U svom radu demokratski menadžer podstiče kreativnost i inovativnost

¹ Božidar Leković, *Principi menadžmenta*, Likertovi stilovi menadžmenta, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 187. i 188.

² www.posaosada.com/ljudski_resursi/stilovi_rukovođenja

podređenih radnika i rukovodilaca. Ovde su, za razliku od autokratskog stila, veze dvosmerne i između menadžera i njegovog osoblja kao i između samog osoblja.

Temelj ovog stila su međuljudski odnosi i posvećuje im se velika pažnja. Zagovornici ovog stila smatraju da će dobri međuljudski odnosi rezultirati većim zadovoljstvom zaposlenih, a da će to zadovoljstvo konačno dati i bolje rezultate. Nema sumnje da poklonici autokratskog stila imaju uglavnom negativan stav prema podređenima što se, kada je ekstremno izražen iskazuje kao nepoverenje, omalovažavanje i arogancija. Nasuprot tome, menadžeri demokratskog stila su pozitivno orijentisani, imaju razumevanja, ohrabruju svoje zaposlene i pružaju im podršku.

Današnja klasifikacija demokratskih stilova menadžmenta grana se na dve velike kategorije:

- *američki.*
- *japanski model* menadžmenta ljudskim potencijalima.

Upoređujući konačne relevantne rezultate poslovanja, većina teoretičara tvrdi da je japanski stil menadžmenta daleko uspešniji iz razloga što unosi potpuno nove ideje u sistem odlučivanja.

Američki stil menadžmenta polazi od izraženog individualizma i preduzetništva kao veoma bitnih karakteristika američkog čoveka. Građenje specifičnog stila menadžmenta nastaje na izuzetnom talentu i vrednostima menadžera i radnika. Time se ostvaruje posebna kombinacija faktora koji predstavljaju određeni okvir za uticaje na proces rada i poslovanja.³

Ovaj model menadžmenta ipak u sebi sadrži karakteristike kao što su individualizam, kratkoročnost odluka, nedovoljna povezanost radnika i preduzeća, što može stvoriti probleme za menadžere preduzeća. Individualizam nikad ne može dati sinergetske efekte koji se dobijaju kroz timski rad, a dugoročna orijentacija uvek daje tačnije i sigurnije odgovore na promene iz dinamičnog i turbulentnog okruženja, za razliku od kratkoročne orijentacije koja ne može da sagleda promene faktora okruženja na duži vremenski horizont.

Po *japanskom modelu* menadžmenta, snaga kompanije je akumulirana kategorija sačinjena od dugogodišnjeg rada, iskustva, posvećenosti radu i usvajanja svih inovatornih ideja svakog njenog zaposlenog koje za cilj imaju poboljšanje rada celokupne organizacije.

„Kolektivna pamet je termin koji označava sinergiju pameti svih zaposlenih, odnosno da se uvažavaju, visoko poštuju i uzimaju u razmatranje predlozi svih radnika, kako onih na proizvodnoj traci tako i u sektoru razvoja ili finansija. Ovakav odnos između borda direktora i radnika samo naizgled ima direktno poboljšanje kvaliteta rada, skraćenja vremena i troškova proizvodnje. Zapravo, druga strana poboljšanja rada je motivacija radnika i jačanje celokupne organizacije. Radnici na traci biće motivisaniji za rad ako se njihovi predlozi i sugestije usvoje i kao takvi pomognu svojoj celini.

Uspeh kompanije se podjednako prepisuje radnicima i menadžmentu. Kolegijalnost se odnosi i na krizne situacije u firmi kao što su teške finansijske situacije kada su svi radnici, počevši od borda direktora preko menadžmenta srednjeg nivoa do radnika u proizvodnji, tj. izvršilaca, spremni na samovoljni neplaćeni prekovremeni rad i sniženje plata.

Japanci retko menjaju kompanije vodeći se ideologijom da je njihova „kompanija njihova druga porodica“. Česti su slučajevi da su radnici doživotno zaposleni u jednoj kompaniji kao i da njihova radna mesta nasleđuju njihova deca.

Vlasničke strukture kapitala japanskih kompanija najčešće su odvojene od menadžmenta iste zbog „sukoba interesa“ profita s jedne strane i ophođenja prema radnicima s druge strane. Psihološka bliskost u izdavanju zadataka ima za cilj motivisanost radnika i ulivanje poštovanja.

³ Božidar Leković, *Principi menadžmenta*, Model suupravljanja, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 130.

Za ovakav stil menadžmenta karakteristično je da svi vredni radnici imaju podjednake šanse da budu unapređeni. Japanski stil rada se ne zasniva na takmičarskom duhu unutar sektora već na celokupnom uspehu sektora i organizacije. Prikupljanje informacija i uvažavanje primedbi svih karika u lancu proizvodnje kao i otklanjanje slabosti preduslov su za konsultovanje i kolektivno donošenje odluka. Najčešći oblik razmatranja predloga su tradicionalne kutije u koje radnici ubacuju svoja uočavanja u pisanoj formi.

Tabela 1.

Pokazatelji	Japanski stil	Američki stil
Planiranje	dugoročno	kratkoročno
Komunikacija	dvosmerna	od vrha ka dnu
Odlučivanje	kolektivno	individualno
Rukovođenje	timski rad	supervizor
Usmerenje	prema grupi	prema pojedincu
Odgovornost	kolektivna	individualna
Lojalnost firmi	na duži rok	na kraći rok
Poštovanje	visok nivo	nizak nivo
Korupcija	nizak nivo	visok nivo

Izvor: Osnovne razlike između japanskog i američkog stila menadžmenta, www.posaosada.com

Participativni stil menadžmenta je zapravo vođenje s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenih, koji u ovom slučaju imaju određene ruke i visoki stepen slobode da odlučuju i o vlastitom ponašanju u radu.

Menadžer „odrešenih ruku” koristi svoju moć, ako je i koristi, u vrlo maloj meri, dajući podređenima visok stepen nezavisnosti u njihovim postupcima. Zaposlenima je prepušteno samostalno određivanje ciljeva i određivanje sredstva za njihovo postizanje, a uloga menadžera svodi se na pomaganje u radu u prvom redu pribavljanjem potrebnih informacija za rad i povezivanjem sa spoljnjim okruženjem. Smatra se da je ovaj stil vođenja primenjiv u preduzećima s visokoobrazovanim kadrovima gde su zaposleni zapravo specijalisti u svom području i treba da imaju slobodu u svom ekspertskom delovanju.

Situacione teorije polaze od pretpostavke da je uspešno rukovođenje uslovljeno specifičnim odnosom menadžera, zaposlenih i situacije u kojoj deluju. Ove teorije, za razliku od prethodnih, unose još i promenljivost situacije kao novu dimenziju koja obeležava menadžment funkciju.

Prvi bitan element situacijskog modela su dva osnovna stila zasnovana na različitoj orijentaciji i motivaciji menadžera od kojih je prvi orijentisan na zadatke, drugi na međuljudske odnose, a jedan i drugi su vezani za ličnost menadžera.

Drugi bitan element modela je povoljnost situacije koju određuju: odnos između vođe i članova, strukture zadatka i pozicija moći. Kod takvog poimanja stila menadžmenta nema smisla govoriti o uspešnom ili neuspešnom rukovodiocu nego je ispravnije govoriti o rukovodiocu koji je uspešan u jednoj, a neuspešan u drugoj situaciji.

Uz različitost pristupa ovih teorija, treba ih smatrati komplementarnima i uočiti njihove unutrašnje sličnosti koje ističu da uspešno rukovođenje zavisi od samog rukovodioca i njegovih osobina, stilu menadžmenta koji primenjuje, karakteristikama zaposlenih i mnogobrojnim situacionim elementima.

Uris smatra da odluka o tome da li treba primeniti demokratsko ili autokratsko vođenje, koju donosi sam menadžer, mora biti doneta zavisno od sledećih bitnih faktora kao što su:

- osobine ličnosti članova radne grupe;
- situacije i problemi kojim se bavi grupa;
- tipovi grupa.⁴

Tako razlikujemo sledeće, nove stilove menadžmenta u odnosu na situaciju:

- **Stil orijentisan na zadatak.** Rukovodilac se usredsređuje na tehničku stranu posla. On se ne bavi ličnim problemima i potrebama radnika, jer ih jednostavno ne smatra značajnim za uspešno obavljanje posla. Iz istog razloga se ne bavi ni grupnom klimom. Ovaj tip rukovodioca je stručnjak za zadatak i nema potrebu za dominacijom.
- **Stil orijentisan na ljude.** Ovaj tip rukovodioca polazi od osnovne pretpostavke da su lični problemi radnika i grupni odnosi ključni za motivisanje radne grupe. Zato on pokazuje interesovanje za lične probleme radnika, čak i za one koji nisu u vezi sa problemima na poslu. Nastoji da održava dobre odnose u grupi, pre svega, rešavajući konflikte u grupi i razvijajući identifikaciju s grupom.
- **Stil orijentisan na postignuće.** Ovaj rukovodilac polazi od uverenja da prosečni radnik ima zavidne potencijale, uključujući i kreativnost. On se trudi da posao učini interesantnim i izazovnim, kako bi aktivirao potrebu saradnika za priznanjem i za samoostvarenjem na poslu.⁵

Uporedna analiza stilova menadžmenta u privrednom društvu "Hissar" a.d. Prokuplje

Na osnovu prezentovanih stilova i podataka iz sprovedenog istraživanja u preduzeću „Hissar“ a.d. iz Prokuplja izvršena je uporedna analiza stilova menadžmenta u pomenutom preduzeću.

Tabela 2.

Pokazatelji	Stilovi menadžmenta i menadžeri	
	Stari	Novi
Odnos prema radnicima	dobročudno - autoritativni	konsultantski
Odnos prema okruženju	ignorisanje, spore reakcije na stimulanse iz okruženja	aktivan i fleksibilan odnos na promene iz okruženja
Odnos prema preduzeću	preduzeće je izvor samokoristi za menadžere	preduzeće je organizacija u kojoj svi treba da „rastu“
Odlučivanje	striktno od strane top menadžmenta	menadžment Kompanije kao celina
Informisanje	sporo, neblagovremeno, nepotpune informacije	blagovremeno, pouzdane informacije – služba istraživanja i razvoja
Komunikacija	uglavnom odozgo ka dole	dvosmerna, brza i jednostavnija
Obavljanje poslova	individualno	timski rad

Izvor: Podaci o uporednoj analizi stilova menadžmenta u preduzeću „Hissar“ a.d. Prokuplje

⁴ Radojica Bojanović i Svetlana Čizmić, *Shvatanje o ljudskoj prirodi i izbor stilova menadžmenta*, str. 171. i 172.

⁵ Radojica Bojanović i Svetlana Čizmić, *Shvatanje o ljudskoj prirodi i izbor stilova menadžmenta*, str. 172. i 173.

Stari menadžment stil u preduzeću mogao bi se definisati kao sredina između strogog autoritativnog – autokratskog stila i relativno demokratskog stila menadžmenta. Likert je prelaz između ova dva, potpuno različita metoda, nazvao dobroćudni autoritet.

Menadžeri su imali nekoliko odlika demokratskog stila, sem što se inicijativa odozdo, sa nižih nivoa, nije prihvatila. Isto tako, odluke o svim značajnijim poslovnim potezima donosio je striktno generalni direktor, uz pomoć svog zamenika i pomoćnika. Rukovodioci ostalih sektora nisu mogli mnogo učestvovati u ovom delu posla. Komunikacija između poslovnih sektora i top menadžmenta je bila duga, često isprekidana, što je prouzrokovalo probleme širokih razmera.

Što se tiče *novog menadžment stila*, koji je u praksi nakon restrukturiranja i privatizacije preduzeća, može se reći da je mnogo bliži modernim stilovima. Novi stil menadžmenta bi se mogao okarakterisati kao mešavina konsultantskog stila orijentisanog na ljude i stila orijentisanog na postignuće.

Menadžeri su shvatili ulogu svakog prosečnog radnika u poslovanju preduzeća, i omogućili da se predloži svih zaposlenih „čuju“ u preduzeću, a isto tako vodi se računa o izvršenju zadataka blagovremeno i bez grešaka. Donošenje odluka je omogućeno i na nižim nivoima.

Zaključak

Stil menadžmenta i karakteristike samog menadžera definitivno predstavljaju jedan od najbitnijih činilaca od kojih zavisi uspeh svake organizacije. Shvatanje zaposlenih kao jednog od najbitnijih resursa, lični autoritet, sposobnost komuniciranja i anticipacije promena u okruženju, kao i znanje i iskustvo u vođenju jesu uslovi bez kojih nema uspešnog menadžera, a samim tim ni uspešnog poslovanja.

Rukovodioci izbor stila rukovođenja zasnivaju na svojim shvatanjima ljudske prirode, na svojim implicitnim ili eksplicitnim pretpostavkama o bitnim odlikama ličnosti „prosečnog“ radnika. Svaki menadžer bi trebalo na osnovu svih navedenih stilova menadžmenta kreirati sopstveni stil ponašanja, koji bi najviše odgovarao njemu samom kao i zaposlenima u organizaciji. Jedino na taj način se može ostvariti uspeh u vođenju, a samim tim i u celom preduzeću.

Literatura

- [1] Ahmetagić E., (2007.) *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet, Subotica
- [2] Bojanović R., Čizmić S., (1997.) *Shvatanje o ljudskoj prirodi i izbor stilova rukovođenja*, Institut za psihologiju, Filozofski fakultet, Beograd
- [3] Leković B., (2003.) *Principi menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Subotica
- [4] Preduzeće „HISSAR“ a.d., (2007.) podaci nakon restrukturiranja i privatizacije
- [5] Preduzeće „HISSAR“ a.d., (2004.) podaci pre restrukturiranja i privatizacije
- [6] Todorović J., Đuričin D., i Janošević S., (2003.) *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd
- [7] www.a-hissar.com
- [8] www.a-pionir.com
- [9] www.kadrovi.com
- [10] www.posaosada.com
- [11] www.poslovniforum.hr