

Metodi i stilovi rada menadžmenta preduzeća

MARKO D. ANDREJIĆ, Univerzitet odbrane,

Vojna akademija, Beograd

SONJA B. KETIN, Visoka broderska škola

akademskih studija, Beograd

OBRAD T. ČABARKAPA, Univerzitet Edukons

Fakultet za projektne i inovacioni menadžment, Sremska Kamenica

Stručni rad

UDC: 005.34

DOI: 10.5937/tehnika2103367A

Privatizacija i promena vlasničke strukture u organizacijama koje se bave proizvodnjom i uslugama, intenzivna konkurencija i ubrzan tehnološki razvoj naglasili su važnost nosioca upravljačkih funkcija u poslovnim sistemima. Sledstveno tome menadžeri su postali predmet velikog interesovanja i privatnih vlasnika i države. Rad menadžera je u suštini recipročan, psihodinamičan i dvosmeran proces kojim se utiče na stavove, uverenja, ponašanje i motivaciju zaposlenih, a takođe i na uspešnost poslovanja. Ono što razlikuje uspešne menadžere od neuspešnih jesu metod i stil rada i života menadžera, Cilj rada je da ukaže na značaj ovladavanja menadžmenta preduzeća znanjima i tehnikama neophodnim za uspešno upravljanje ljudima (neposredno potčinjenim upravljačima i radnicima) i radnim procesima.

Ključne reči: *menadžer, metodi rada, stilovi menadžmenta, tehnike menadžera*

1. UVOD

Fundamentalna veza između vlasništva i menadžmenta ispoljava se u tome da karakter vlasništva nad organizacijama (privredne i neprivredne) određuje način upravljanja njima.

Promena vlasničke strukture preduzeća, veća otvorenost tržišta, porast zahteva kvaliteta proizvoda i usluga i sve veća konkurencija poslovanja doveli su u fokus aktuelnosti nosioce funkcije upravljanja (eng. management) u poslovanju. Od njih se zahteva uspešno vođenje poslovanja, a to podrazumeva poznavanje i internih i eksternih činioca uspešnosti poslovanja [1].

Da bi to ostvarili, nosioci funkcije upravljanja, moraju biti kompetentni za ta radna mesta i posedovati određene genetski uslovljene i obrazovanjem stečene sposobnosti koje im omogućuju da uspešno upravljaju ljudima (neposredno potčinjenim upravljačima i radnicima) i radnim procesima i razumevanje opštih društvenih kretanja u eksternom okruženju.

Pravilan izbor upravljača i njihova priprema za obavljanje upravljačkih poslova [2], njihovo usavrša-

vanje, pravilan razvoj i konkretno postupanje (misli, reči, dela i odnos prema poslu i ljudima), zaslužuju veću pažnju.

Savremene upravljače treba da krasi moralna načela i vrednosti koji su izdržali probu vremena i koji nisu pretrpeli suštinske promene ali i vrednosti koje nameće novo vreme i dinamične promene, a posebno ubrzani tehnološki razvoj [3].

Stvaranje savremenih upravljača predstavlja kompleksan problem jer takav čovek mora da poseduje multidisciplinarna znanja koja treba da budu u korelaciji sa globalnim savremenim trendovima, procesima i pojavama koje donose implementacija nove tehnike i tehnologije, organizacije i metoda rada [4]. Zahteva holistički pristup ovom delu objektivne stvarnosti zasnovan na identifikovanju i definisanju strateškog okvira [5] koji uslovljava upravljačko promišljanje, razvoj slobode mišljenja i osećaj lične odgovornosti budućih upravljača, uvažavanje zahteva brojnih steikholdera, organizaciju i tehnologiju obrazovanja i osposobljavanja.

Menadžer, svojim radom, treba da zadovolji eksternu i interne zahteve i da pri tome obezbedi balans, da izvrši prilagođavanje rada u preduzeću zahtevima odnosno tehnologiji posla i zaposlenima.

I pored solidnog dostignuća u razvoju nauke o upravljanju, u praksi se javljaju izvesne teškoće usled nedovoljne naučne razrade i preporuka za upravljanje

Adresa autora: Marko Andrejić, Univerzitet odbrane, Vojna akademija, Beograd, Generala Pavla Jurišića Šturma 33

e-mail: marko.andrejic1960@gmail.com

Rad primljen: 15.02.2021.

Rad prihvaćen: 22.04.2021.

kao i zbog nesposobnosti i nemotivisanosti upravljača da menadžerske probleme sagledaju u svojoj celovitosti [6].

Kroz ovaj rad se, na načelima i logici sistemskog i situacionog pristupa, ukazuje na važna suštinska obeležja menadžmenta, kvalifikovanost menadžera, metode i stilove rada menadžera i organizacione nivoe kvaliteta, osloncem na teorijska saznanja i neposredna iskustva autora rada.

2. VAŽNA OBELEŽJA MENADŽMENTA

Uspesno vođenje biznisa zahteva poznavanje upravljačkih poslova u totalitetu, kako sa aspekta njihove značajnosti za funkcionisanje i razvoj organizacije-preduzeća (strateški i operativni nivo upravljanja - menadžmenta) tako i sa aspekta hijerarhijske organizacione strukture odnosno piramidalne strukture pravljenja odluka u organizaciji. Neophodno je poznavanje odgovornosti pojedinih subjekata: preduzetnika/vlasnika i menadžera – upravljača procesa proizvodnje odnosno usluga i uspostavljanje pravilnog balansa među njima.

Pod stratejskim menadžmentom se najčešće podrazumeva opšte ekonomsko i političko upravljanje, a pod operativnim upravljanje tehnološkim procesom i ljudima koji učestvuju u tom procesu [7].

Stratejski menadžment je jedna od funkcija organizacije s izrazito klasnim karakterom. Pod njim se u organizacijskom smislu podrazumeva kolektivni način donošenja odluka (naročito u javnom i državnom sektoru). Predstavlja korišćenje socijalne moći u fazi odlučivanja s ključnim uticajem na sve one akcije koje imaju strateško značenje za život i delovanje dotične grupe ili organizacije.

Suština stratejskog menadžmenta se sastoji u praćenju uticajnih faktora i steikholdera iz okruženja (funkcionisanje, opstanak, rast i razvoj svake organizacije) i uspostavljanju adekvatnih odnosa organizacije i njenog okruženja radi unapređenja položaja organizacije u okruženju.

Operativni menadžment podrazumeva posao koji se bavi ostvarivanjem donešenih odluka, kod čega se s jedne strane organizuje, diriguje i kontroliše tehnološki proces, a sa druge strane organizuju i koordiniraju odnosi među saradnicima ili njihovim grupama. Predstavlja korišćenje socijalne moći u fazi realizacije donetih odluka.

Lica koja su, u privrednim subjektima, upravljači procesa proizvodnje i pružanja usluga (menadžeri) realizuju zamisli i zahteve upravnih organa (kod velikih i srednjih organizacija) poštujući organizaciju i tehnologiju rada i usluga, radi što efikasnije oplodnje uloženog kapitala i što veće efektivnosti [8]. Da bi se to postiglo, nosioci ove funkcije obavljaju brojne

poslove, a naročito: mikroorganizovanje biznisa, obezbeđenje potrebnih radnika, praćenje i usmeravanje poslovnih funkcija, kontrola ostvarenih poslovnih rezultata, poslovanje u skladu sa zakonom i uvažavajući interese šire društvene zajednice.



Slika 1 – Piramida društveno odgovornog poslovanja

Pri tome se podrazumeva da ove organe predstavljaju i zamenjuju upravni organi višeg nivoa odnosno vlasnici uloženog kapitala.

3. METODI I STILOVI RADA NOSILACA FUNKCIJE MENADŽMENTA

Jedinstveni kriterijumi razvrstavanja upravljačkih metoda i stilova ne postoje, a nisu ista ni rešenja raznih autora zasnovana na istim kriterijumima.

Neki od kriterijuma koji pomažu kod razvrstavanja upravljačkih metoda i stilova jesu [9]:

- pristup posmatranju posla upravljača;
- nivo orjentisanosti i odnos upravljača prema poslu i ljudima;
- dominantno ponašanje menadžera i svi pokušaji delovanja i akcija nekog pretpostavljenog u ophođenju sa saradnicima.
- nivo uključivanja podređenih od strane upravljača u proces donošenja odluka;
- dominantna orijentisanost upravljača: na ljude ili na zadatak;
- način korišćenja moći od strane upravljača (autoritet, uveravanje, kontrola);
- nivo individualnog usaglašavanja radnika sa svojim radnim mestom i emancipacije radnika u smislu da od objekta postaje subjekt poslovanja;
- određivanje ciljeva i ciklus donošenja odluke.

Metod upravljanja predstavlja načine na koji upravljač odluke (vlasnika ili upravljačkih organa) pretvara u zadatke saradnicima (članovima kolektiva - sebi podređenima) odnosno način na koji izdaje naloge, usmerava i kontroliše rad svojih saradnika i time odluke provodi u život. To je skup načina ostvarenja upravljačke aktivnosti, ciljno orijentisanog delovanja na radnike i radne kolektive, koji obezbeđuju koordinaciju njihovog dejstva i homogeno postupanje u procesu izvršavanja funkcija upravljanja [10].

To su opšta pravila i stavovi kojih se uglavnom pridržavaju svi rukovodioci.

U praksi upravljanja sreću se tri karakteristična metoda: metod prinude, metod paternalizma i metod ubeđivanja.

Sušтина metoda prinude je primena različitih mera i postupaka represije, od strane rukovodioca, pri provođenju odluka u život, kroz izvršavanje zadataka. Podređenom se prigovara, kritikuje se, primenjuju se različite disciplinske mere pa i fizička sila. Ovaj metod odgovara autokratskom upravljaču.

Sušтина metode paternalizma je da upravljač sebe smatra ocem organizacije (latinski paternus) koji brine za potrebe podređenih, obezbeđujući im moralne i materijalne privilegije ali za uzvrat traži odanost i poslušnost podređenih. Ovaj metod upravljanja odgovara liberalnom rukovodiocu.

Kod metoda ubeđivanja rukovodilac nastoji da podređene ubeđuje o neophodnosti i svrsishodnosti izvršavanja zadataka na određeni način, korektnim prigovorima, umešnim sugestijama, valjanim argumentima i drugim merama i postupcima usmerenim na savest i motivaciju podređenog.

Za razliku od metoda upravljanja, stil upravljanja predstavlja specifične metode i kombinaciju metoda, načina i postupaka koji su svojstveni pojedinom upravljaču - nosiocu menadžmentske (upravljačke) funkcije. Izražava se u načinu na koji upravljač podstiče saradnike (podređene) na svrsishodno, inicijativno i stvaralačko delovanje odnosno izvršavanje zadataka i način kontrole rezultata rada. Stil karakteriše određena relativna stabilnost u primeni određenih metoda, načina, postupaka i njihovih kombinacija pri radu [11].

Pojam stila upravljanja odnosi se na ličnost upravljača – nosioca određene menadžmentske funkcije. Ima svoju subjektivnu i objektivnu komponentu.

Subjektivne komponente su: individualna svojstva upravljača, subjektivni principi i subjektivni element stila, načini, postupci i sredstva izvršavanja upravljačkih funkcija.

Objektivno stil upravljanja predstavlja unutrašnji cilj kome upravljač podređuje svoju volju i koji određuje način i karakter njegovog ponašanja. Na objektivnoj osnovi stila upravljanja razvijaju se individualne, specifične i neponovljive crte stila svakog pojedinačnog upravljača.

Uopšteno posmatrano, objektivne komponente stila upravljanja obuhvataju: zakonitosti upravljanja, specifične oblasti konkretnog rada, jedinstveni zahtevi koji se postavljaju pred upravljače, sociološko psihološka obeležja upravljača (godine starosti, pol, kvalifikacija, profesija, interesi i potrebe, stavovi, uverenja), hijerarhijski nivo upravljanja, te metode, tehnike i sredstva koje koriste.

Objektivnu komponentu stila određuju socijalni i ekonomski zahtevi, a subjektivnu komponentu određuje specifičnost psihičkog sklopa upravljača. Subjektivne i objektivne komponente stila su dosta izmešane tako da ih je vrlo teško, a nekad i nemoguće razdvojiti [11].

Stil upravljanja znači više od obične ukupnosti (za upravljanje relevantnih) radnji pretpostavljenog; sa stilom upravljanja želi se ukazati na specifični način ponašanja pretpostavljenih koji se javlja u različitim situacijama [12].

To su svesno ili nesvesno određene osnovne pretpostavke (predodžbe) i orijentacije pretpostavljenog o prikladnoj saradnji, o opštim tendencijama ponašanja i karakteristikama ličnosti podređenih, vrednosne predstave itd.

Misli se na jedinstveno i konzistentno, uz isključivanje slučajnog, u ponašanju rukovodilaca; na pojavu određenih karakteristika ponašanja, koje se uvek pojavljuju zajedno i mogu se uočiti.

Teškoće u predviđanju delotvornosti učinka pojedinih stilova upravljanja uslovile su odustajanje od traženja superiornog stila i traženje konkretnih situacionih uslova pod kojima će stilovi upravljanja uvek biti efikasni. Treba uskladiti stil upravljanja sa situacijom u kojoj se primenjuje i menadžerom koji ga primenjuje ukoliko se želi postići što veći učinak.

Demokratski (kooperativni i participativni) stil upravljanja je primenjiv kod situacija gde treba rešavati teške i kreativne probleme, a autoritativni stil upravljanja je delotvorniji kod rutinskih zadataka.

Faktori situacije kojima treba prilagoditi stil upravljanja se mogu razvrstati u sledeće grupe [13]:

- položajna moć rukovodioca (kao izraz formalne strukture autoriteta u organizaciji);
- karakteristike organizacione strukture i celokupnog sistema (obim podele rada, vrsta zadataka, tehnologija, sankcije, komunikaciona sredstva, politika organizacije);
- lične karakteristike podređenih radnika (starost, pol, socijalni status, dužina trajnja radnog odnosa u organizaciji, stavovi, uverenja, interesi, vrednosne predstave, stručnost....);
- karakteristike radne grupe (veličina grupe, kohezija grupe, homogenost odnosno heterogenost sastava, interna hijerarhija, podela uloga, kvalitet međuljudskih odnosa između rukovodioca i njegovih podređenih odnosno u radnoj grupi itd.);
- faktori okoline (položaj na tržištu, pravna regulativa, ekonomski poredak, preovladajuće vrednosne predstave itd.).

Pri upravljanju organizacijama, nosioci upravljačkih funkcija koriste različite lične stilove delovanja.

Ti stilovi u suštini predstavljaju specifičnu sintezu menadžmentske kvalifikovanosti i vaspitnog modela delovanja pojedinca. Upravo zato što se u ovoj sintezi nalazi mnogo uticajnih faktora, postoje određene teorijske teškoće u identifikaciji dominantnih menadžmentskih stilova rada.

Jedno je sasvim sigurno, a to je da se stilovi rada preduzetnika/vlasnika (ili predstavnika vlasnika) i organa poslovođenja (upravljajuća nižeg nivoa), kao nosilaca menadžmentskih (upravljajućih) funkcija svakako razlikuju. To je zbog toga što u upravljanju preduzetnici imaju dominantnu ulogu u odnosu na profesionalne menadžere kao njihove izvršne organe, dok sa druge strane profesionalni menadžer za partnera ima radni kolektiv organizacije.

Zato je potrebno posebno razmatrati stilove rada preduzetnika i menadžera, pri čemu su stilovi rada samostalnog preduzetnika identični stilovima rada menadžera.

Rad usmeren na usavršavanje formi i metoda upravljanja dosta zaostaje u odnosu na dostignut nivo materijalno-tehničkog, socijalnog i duhovnog razvitka društva.

Bez ciljano orijentisanog i naučno zasnovanog upravljanja nije moguće obezbediti povoljne uslove za stvaralački rad i postizanje ciljeva članova organizacije, zdravih međuljudskih odnosa i povećanja efektivnosti poslovanja [14].

Praksa zahteva povećanje operativnosti i kompetentnosti nosilaca menadžmentskih funkcija stalnim unapređenjem stila rada.

Jačanje uloge subjektivnog faktora u upravljanju uopšte, dovelo je do toga da se rad u toj oblasti počeo priznavati oblikom profesionalnog rada.

Danas je postalo očigledno da je upravljanje profesija koja traži naučnu pripremu i primenu, posjedovanje iskustva i specijalističkih znanja, a ne samo načitanost, obrazovanost i naučnost.

Zvanje menadžer (upravljajući), označava specijalnost sa svojim profesionalnim obavezama u kojoj ljude treba spremati kao profesionalce.

Izbor, obuka i kretanje u službi nosilaca upravljačkih (menadžmentskih) funkcija, zahtevaju stalno usavršavanje jer se time stvaraju polazne osnove za poboljšanje upravljačkog stila u kome svoj izraz nalaze zakonitosti upravljačkog rada, politička i socijalna zrelost, poslovnost i psihološki kvalitet upravljača (menadžera) [12].

4. STILOVI RADA MENADŽERA

Lični kvalitet rukovodioca mnogo i direktno utiče na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih i na karakter odnosa među članovima grupe - kolektiva.

Stil rukovođenja nije lično delo rukovodioca već to socijalna pojava jer se u njemu odražava pogled rukovodioca na svet i njegovi stavovi. Stil rukovođenja je izložen stalnom ocenjivanju od strane izvršilaca i puno utiče na krajnje funkcionisanje sistema.

Izgradnja stila rukovođenja je složeni proces koji zahteva dosta vremena. Stil se izgrađuje postepeno, dok se ne oformi određeni skup postupaka, metoda, tehnika i sredstava primerenih strukturi ličnosti rukovodioca koji omogućavaju optimalno rešavanje zadatka upravljanja a da pri tome ne protivreče odgovarajućim zahtevima objektivnog poretka.

Svaki rukovodilac izgrađuje sopstveni stil kroz dugotrajni i mukotrpan rad na njemu.

Primenjujući određene stilove menadžmenta menadžeri sve više zalaze u životni prostor pojedinaca i utiču na oblikovanje njihovog života. Ovde se radi o pitanju očuvanja vrednosti i vrednosnih pretpostavki koje moraju pretpostavljati osnovu poretka među ljudima i njihovim međusobnim odnosima u okviru procesa rada (oblikovanje zajedničkog ljudskog delovanja u procesu rada).

Menadžerski stilovi rada su različiti i njih prvenstveno uzrokuje raspoloživa psihička i obrazovna kvalifikovanost pojedinca za obavljanje ove funkcije. I pored postojanja određenih teorijskih teškoća u identifikaciji dominantnih menadžmentskih stilova rada, na osnovu grube klasifikacije pojedinih obeležja rada i ponašanja menadžera, u praksi se najčešće sreću: autokratski, demokratski i liberalni stil rada [15].

Autokratski i demokratski stil menadžmenta se uzimaju kao krajnje tačke kontinuma između kojih se nalazi niz daljih mešovitih varijanti stila donošenja odluka. Ova dva stila se razlikuju po nizu karakteristika, a novija istraživanja su usmerena uglavnom na njihove razlike po pitanju učešća članova grupe u donošenju odluka [16].

Autokratski stil upravljanja karakteriše krutost i statičnost utvrđene organizacije zaposlenih koju menadžer vodi na pretežno birokratizovan način. Kod autokratskog stila menadžer se postavlja kao jedini subjekt u organizaciji, svu odgovornost preuzima na sebe, odlučuje o svemu, ima apsolutnu vlast i traži slepu poslušnost podređenih. Insistira na formalizmu (drži se slepo normativnih akata, drži se izvan grupe), sputava komunikacije i odnose u grupi, osim formalnih. Sam nagrađuje i kažnjava. Nastoji da o svemu bude obavešten i u svemu prisutan, ne voli promene u funkcionisanju organizacije.

Suština autokratskog stila ogleda se u primeni različitih mera i postupaka represije, od strane menadžera, pri provođenju odluka, kroz izvršavanje zadatka. Podređenom se prigovara, kritikuje se, primenjuju se različite disciplinske mere pa i fizička sila.

Menadžer postavlja sve ciljeve, određuje način postupanja i sredstva za postizanje cilja u obliku uputstava i kontroliše da li se njegovi saradnici pridržavaju propisanog. Menadžer ističe loše strane rada podređenih a takođe ih i hvali, a pri tome se obraća svim članovima grupe. Ovaj stil prate sledeće manifestacije: formiranje kulta ličnosti, radni moral je nizak, odnosi u grupi loši, veliko nezadovoljstvo i fluktuacija među članovima grupe.

Međutim, u određenom spletu okolnosti ovaj stil može biti vrlo efikasan. Autarativni stil rukovođenja je delotvorniji kod rutinskih zadataka.

Ovaj stil rukovođenja podrazumeva da prvi pretpostavljeni ima velika univerzalna znanja [17].

Ovom stilu rukovođenja u većini pribegavaju menadžeri slabog autoriteta, pa je to logičan način da kako-tako uspostave radnu disciplinu i omogućće ostvarivanje ciljeva i zadataka organizacije. Njihov gubitak autoriteta upravo je posledica određenih ličnih osobina koje dobrim delom odudaraju od karakterističnih osobina uspešnog menadžera. U sadašnjem trenutku, u kome se usled ubrzanih promena i tržišnog prilagođavanja traži tesna saradnja menadžera i izvršnih radnika i kreativan odnos svih zaposlenih prema radu, ovaj stil menadžmenta se može smatrati neprihvatljivim. Njegova primena demotiviše radnika i ona implicitno uzrokuje pad ekonomskih i ukupnih rezultata poslovanja konkretne organizacije.

Demokratski stil dominira kod prenaplašeno ekstravertnih menadžera, kojima naročito manjkaju sposobnosti za pravovremeno donošenje odluka.

Svi ciljevi kao i sredstva koja su potrebna za njihovo ostvarivanje se zajednički razmatraju i utvrđuju. Rukovodilac daje uvodne predloge ukoliko ceni da je potrebno. Razlike u rangu članova grupe nisu bitne. Rukovodilac se smatra ravnopravnim članom grupe. Rukovodilac pokazuje pažnju i razumevanje za želje, očekivanja i potrebu za napredovanjem članova grupe.

Takođe, pruža podršku i ističe međusobno pomaganje i saradnju članova grupe. Pohvale i kritike izražava u vezi s određenim predmetom (poslom, iznetim predlogom rešenja, postupkom) a ne u vezi s nekom osobom. Kod demokratskog stila menadžer odluke donosi uz konsultovanje članova grupe stvarajući time klimu da donete odluke postanu odluke grupe čime se kod grupe razvija jači osećaj odgovornosti za realizaciju donetih odluka [18].

Menadžer ne insistira na formalizmu, podstiče formalne i neformalne komunikacije po horizontali i vertikali i kontroliše ih u razumnoj meri koja mu omogućava upućenost u događanja u grupi. Vlast rukovodioca se ne umanjuje ali se menja način na koji se ispoljava.

Ovaj stil upravljanja prate sledeće manifestacije: povoljna psihosocijalna klima u grupi, povećana integracija grupe, povećava se interes za posao, fluktuacija u grupi je mala.

Ovaj stil upravljanja zahteva od rukovodioca stručna znanja, znanja iz oblasti psihologije i komunikacija sa ljudima.

Kod ovog stila rukovođenja odnosi među članovima grupe su vrlo jaki. Vlast menadžera je vrlo slaba.

Ovaj stil rada od strane menadžera se svodi na svest i odgovornost saradnika - neposrednih izvršioaca.

Menadžer ne navodi samoinicijativno ni ciljeve ni sredstva, a uputstva, informacije i objašnjenja daje samo kada ga grupa na to potakne. Informacije koje je dao menadžer, grupa može koristiti ali nije obavezna. Članovi grupe snose odgovornost za ideje i predloge koji se javljaju. Menadžer je izvan grupe i ima ulogu posmatrača koji učestvuje u svemu tome.

Primenom ovog stila, kao antipoda autokratskog stila, saradnici dolaze u poziciju nedovoljne organizovanosti i raspolaganja preteranim slobodama u obavljanju poslova, koji ne trpe improvizacije već podrazumevaju potrebu obavljanja na tehnološki determinisan način. U tome upravo leži ključni nedostatak demokratskog stila menadžmenta, jer on zanemaruje činjenicu po kojoj su organizacioni sistemi specifične organizacije u kojoj su uloge svakog pojedinca jasno definisane i ne trpe preterane slobode i individualna tumačenja i tretiranja. Zato se, s razlogom, može oceniti da i ovaj stil menadžmenta ne odgovara zahtevima tržišno orijentisanih preduzeća [19]. Demokratski (kooperativni i participativni) stil menadžmenta je primenjiv kod situacija gde treba rešavati teške i kreativne probleme.

Liberalni stil upravljanja predstavlja specifičnu sintezu prethodna dva stila. Naime, on se, s jedne strane, zasniva na upućenosti potčinjenih članova grupe prema obavljanju određenih poslova, a sa druge uvažava njihovu ličnost i kreativnost. Kod liberalnog stila, menadžer odluke donosi uz konsultovanje članova svoje grupe stvarajući time klimu da donete odluke postanu odluke grupe čime se kod grupe razvija jači osećaj odgovornosti za realizaciju donetih odluka. Menadžer ne insistira na formalizmu, podstiče formalne i neformalne komunikacije po horizontali i vertikali i kontroliše ih u razumnoj meri koja mu omogućava upućenost u događanja u grupi. Vlast menadžera se ne umanjuje ali se menja način na koji se ispoljava.

Svi ciljevi kao i sredstva koja su potrebna za njihovo ostvarivanje se zajednički razmatraju i utvrđuju. Menadžer se smatra ravnopravnim članom grupe. Rukovodilac pokazuje pažnju i razumevanje za želje, očekivanja i potrebu za napredovanjem članova grupe. Takođe, pruža podršku i ističe međusobno pomaganje

i saradnju članova grupe. Pohvale i kritike izražava u vezi s određenim predmetom (poslom, iznetim predlogom rešenja, postupkom) a ne u vezi s nekom osobom.

Kod liberalnog stila, menadžer na određeni način nastoji da saradnike upozna o neophodnosti i svrsishodnosti izvršavanja zadataka na određeni način. Na savest i motivaciju svojih potčinjenih on utiče korektnim prigovorima, umesnim sugestijama, valjanim argumentima i drugim merama i postupcima. Takođe, vodi brigu o potrebama svojih saradnika, trudi se da im obezbedi određene moralne i materijalne privilegije, a za uzvrat od njih očekuje odanost i privrženost.

Menadžere koji upražnjavaju liberalni stil upravljanja većinom karakterišu: odbojnost prema konzervativizmu, snažna radoznalost, samopouzdanje i inicijativa, visoka radna motivisanost, široko interesovanje, sklonost ka inovacijama, izdašnost u pohvalama, uvažavanje članova kolektiva i dr. Pobrojane osobine, u odnosu na prethodna dva stila, pokazuju da su one najbliže izloženim osobinama uspešnog menadžera. Otuda i sledi zaključak po kome je liberalni stil menadžmenta u bilo kom organizacionom sistemu izrazito najefikasniji i najefektivniji.

Kod liberalnog stila upravljanja, menadžer ima uglavnom koordinativnu ulogu i ne odlučuje o načinu izvršenja zadataka, prenosi zadatke grupi i registruje ostvarene rezultate.

Odgovornost za izvršenje zadataka snose neposredni izvršioци.

Kod ovog stila upravljanja odnosi među članovima grupe su vrlo slabi. Vlast menadžera je vrlo slaba.

Ovaj stil upravljanja primenjuje se kod interdisciplinarnih projekata gde se zahteva vrlo visoka stručnost i gde su izabrani izvršioци retki (ili jedini) autoriteti u toj oblasti.

Ovaj stil podrazumeva strpljenje i psihološku stabilnost upravljača te svest i odgovornost neposrednih izvršioца.

Prema nekim izvorima stilovi menadžmenta se kreću u širokom rasponu, od diktatora („čvrste ruke“) do ignoranta bez vlastitog stava i mišljenja, što svakako predstavlja neprihvatljive krajnosti. Stilovi se prikazuju i nazivima: autokrata, autoritetokrata, birokrata, demokrata, partikrata, abdikrata.

Osnovne karakteristike navedenih stilova mogle bi se sažeto prikazati na sledeći način [20]:

- autokrata odlučuje i naređuje;
- autoritetokrata odlučuje i uverava;
- birokrata odlučuje, ali ne veruje nikome;
- demokrata definiše problem i prima sugestije;
- partikrata prepušta odluku grupi, ali uz ograničenja;

- abdikrata prepušta odlučivanje drugima i svejedno mu je.

Poznat je takođe i stil „laissez faire“, čija su obeležja: upravljač ne navodi samoinicijativno ni ciljeve ni sredstva, a uputstva, informacije i objašnjenja daje samo kada ga grupa na to potakne. Informacije koje je dao upravljač grupa može koristiti ali nije obavezna. Članovi grupe snose odgovornost za ideje i predloge koji se javljaju. Upravljač je izvan grupe i ima ulogu posmatrača koji učestvuje u svemu tome.

Poznata je i identifikacija menadžera po kojoj se dele u dve grupe: orijentisani na radnike - zaposlene (consideration) i orjentisani na radne zadatke (initiating structure) čime je na izvestan način obuhvaćena i podela ovlašćenja za donošenje odluka sa različitim stepenom učestvovanja. Zahtev za dobrom radnom atmosferom i prijateljskim ponašanjem pretpostavljenog ni u kom slučaju ne znači veliko učestvovanje u procesu odlučivanja odnosno podelu moći.

Menadžer orijentisan na zadatke glavnu pažnju usmerava na besprekoran tehnički tok izvršavanja radnih zadataka i na tražene (zadate) rezultate rada. Uglavnom nastoji da saradnike što bolje prilagodi zadatoj strukturi zadataka, makar i pod pritiskom. Karakteristični postupci ponašanja vezani za ovaj upravljački stil su: nadzor, poticanje, ograničavanje i kontrolisanje. Menadžer sa simpatijom gleda samo na podređenog koji pokaže traženi učinak. Glavno podsticajno sredstvo je diferenciranje ličnih dohodaka prema učinku.

Menadžer orijentisan na izvršioce stavlja u prvi plan lični interes podređenih, pruža im pomoć, interesuje se za njihove teškoće u toku rada i izvan radnog mesta, vodi računa o njihovom individualnom razvoju i profesionalnom usavršavanju. Ovaj tip menadžera više pomaže i ohrabruje, a manje kažnjava i manje preti podređenima.

Pored navedenih postoje i drugi stilovi menadžmenta koji se uglavnom razlikuju u diferencijaciji i proširenju navedenih karakteristika: delom je došlo samo do prebacivanja naglaska, tako se npr. u središte stavljaju postojeći izvori moći (moć legitimeteta, moć prinude, moć nagrade, moć stručnosti i moć ugledanja) i način njihovog korištenja od strane rukovodioca (autoritet, uveravanje, kontrola).

Od osobina, stavova, ponašanja, znanja i sposobnost neposrednih upravljača zavisi psihosocijalna klima u grupi - timu ali ta klima umnogome zavisi i od globalnog sistema upravljanja, odnosno od položaja u koji taj sistem stavlja rukovodioca, a takode i od sastava grupe.

Ljudi sa posebnim organizatorskim sposobnostima (talenti) su malobrojni, treba ih otkriti a zatim razvijati i obrazovati.

Neke od tehnika obučavanja menadžera su [21]:

- rotacija kroz mnoge poslove i nivoe organizacije (stiče se iskustvo);
- šegrtovanje (rad u svojstvu pomoćnika nekog od viših rukovodioca);
- školovanje, uključujući predavanja i diskusije (najbolje se uči ono što je povezano s trenutnim potrebama slušalaca);
- grupno obrazovanje usmereno na rešavanje, uz reorganizaciju percepcije, neprogramiranih problema koji zahtevaju znanje o problemu, znanje o grupama i iskustvo.

Uz pretpostavku da se radi o onim pojedincima koji imaju osnovne sklonosti i svojstva potrebna menadžeru (bilo da se radi o urođenim osobinama ili osobinama stečenim ranijim vaspitanjem i obrazovanjem), može se reći sledeće [16]:

- ona svojstva koja menadžeru moraju biti urođena, kao npr. fizičko i duševno zdravlje, treba dalje održavati i razvijati pravilnim režimom života i rada;
- osobine, koje su rezultat ne samo urođene sklonosti, nego i jednog određenog vaspitanja, kao karakterne i moralne osobine, mogu se i dalje razvijati u pozitivnom ili negativnom pravcu, što zavisi od brojnih faktora (kako se pojedinac vaspitava i uzdiže na radu, kako se s njime rukovodi i dr.). Znatnu ulogu ovde može odigrati odgovarajuće obrazovanje usmereno na menjanje i razvijanje stavova;
- ima i osobina potrebnih menadžeru koje se mogu steći putem odgovarajućeg obrazovanja a to su naročita znanja i veštine. Ona se mogu steći i dalje razvijati sistemskim učenjem odnosno vežbanjem.

Tabela 1. Ciljevi i svha upravljanja znanjem menadžera

Faza upravljanja	Područje upravljanja	Svrha
Upravljanje znanjem	Znanje kao resurs	Kreiranje vrednosti
Upravljanje inovacijama	Inovacija	Izvlačenje vrednosti
Upravljanje intelektualnom svojinom	Intelektualna svojina	Maksimiranje vrednosti

Sadržaji obrazovanja menadžera treba da omogućavaju uporedno sticanje znanja i veština i razvijanje pozitivnih stavova prema sebi i okruženju (posebno pravilan odnos prema ljudima).

Krajnji cilj obrazovanja menadžera u našim uslovima sastoji se u težnji da se putem boljeg obrazovanja poveća efektivnost i efikasnost rada rukovodioca i time

pridonese boljem i organizovanijem radu, većoj produktivnosti rada i razvijanju zdravih i pozitivnih odnosa u kolektivu.

5. ZAKLJUČAK

Posao menadžera zahteva od istih poznavanje menadžerskih nadležnosti i odgovornosti, suštine poslova, organizacija i sistema za čije funkcionisanje, opstanak i razvoj su odgovorni.

Rad uspešnih menadžera odlikuju: samopostignuće, samopouzdanje, samostalnost, prihvatanje rizika, kreativnost, inovativnost i posedovanje vizije.

Uspešan menadžer je u stanju da identifikuje i definiše problem, objasni ga i da smernice, prima sugestije, ali i uverava i zamoli druge za pomoć kada je to potrebno, ne izbegavajući svoju dužnost da i odlučuje.

Važno obeležje menadžera su opšta pravila, uverenja i stavovi kojih se pridržavaju u radu. U praksi upravljanja sreću se tri karakteristična metoda rada i delovanja upravljača: metod prinude, metod paternalizma i metod ubeđivanja.

Menadžeri se međusobno razlikuju po stila upravljanja, a on je dosta vezan za ličnost upravljača. Stil karakteriše određena relativna stabilnost u primeni određenih metoda, načina, postupaka i njihovih kombinacija pri radu. Odnosi se na jedinstveno i konzistentno u ponašanju upravljača, na pojavu određenih karakteristika ponašanja, koje se uvek pojavljuju zajedno i mogu se uočiti. Stil upravljanja ima svoju objektivnu i subjektivnu komponentu odnosno osnovu, a ukazuje na specifični način ponašanja menadžera koji se javlja u različitim situacijama.

Pitanje stila menadžmenta nije vezano samo za njihovu primenu na osnovu delovanja. Sa stilovima menadžmenta povezani su i neposredni odnosi među ljudima i oblikovanje međuljudskih odnosa a ne samo materijalni problem. Ljudi nisu stvari koje se mogu proizvoljno pomerati, u fizičkom i „poslovnom” prostoru. U obzir se moraju uzeti ljudsko dostojanstvo, emocije i moral, humanizacija radne sredine, zahtevi punoletnih građana u državi i privredi, itd.

Način odnosno metode i stilovi kako se upravlja sve više zalaze u životni prostor pojedinca i utiču na oblikovanje njegovog života. Ovde se radi o pitanju očuvanja vrednosti i vrednosnih pretpostavki koje moraju pretpostavljati osnovu poretka među ljudima i njihovim međusobnim odnosima u okviru procesa rada.

Ukoliko se žele postići visoki poslovni rezultati neophodno je uskladiti upravljački stil sa situacijom u kojoj se primenjuje i upravljačem koji ga primenjuje, težeći koliko je više moguće kompromisu u „orijentaciji na učinak i orijentaciji na ljude”.

U traganju za optimalnim rešenjem menadžerskog stila kojim bi se stimulirao učinak podređenih traži se

zadovoljavajući kompromis između poslovnog učinka i zahteva radnog procesa i s druge strane: radne atmosfere i uvažavanja interesa i ličnih osobina radnika. U tom cilju razrađena je psihologija upravljanja koja obuhvata izbor upravljača i razvoj njihovih harizmatičkih osobina.

Neophodno je vršiti selekciju ljudi koji se biraju za rukovodioce, sistemski ih školovati, trenirati i kontinuirano usavršavati, uz maksimalno uvažavanje osobina selekcijom izabranih kandidata.

LITERATURA

- [1] Đergović D, Kukobat L, Andrejić M, Prilog unapređenju selektovanja, stvaranja i razvoja menadžera u velikim kompanijama, *Vojno delo*, Vol. 71, No. 6, str. 419 – 440, 2019.
- [2] Ljubojević, S. D, Andrejić, M. D.& Dragović, N. K, Prilog unapređenju menadžmenta u logistici odbrane, *Vojnotehnički glasnik*, Vol. 61, No. 4, str. 80-120, 2013
- [3] Janjetović R, Milojević I, Menadžerska analiza troškova u poslovnih subjekata, *Akcionarstvo*, Vol. 22, No. 1, str. 31-48, 2016
- [4] Đergović D. M, L. M. Kukobat, i A. I. Jovičić, Kompetentnost menadžera kompleksnih poslovnih sistema - standardizacija ishoda i kvalitet acionog učenja u velikoj domaćoj kompaniji, *Tehnika*, Vol. 75, No. 3, str. 411-417, 2020.
- [5] Lekić N, Vapa-Tankosić J, Rajaković-Mijailović, J.& Lekić S, Analiza strukturnog kapitala kao komponente intelektualnog kapitala u IKT preduzećima, *Oditor*, Vol. 6, No. 3, str. 33-54, 2020.
- [6] Mihajlović M, Nikolić S. & Tasić, S. Održivost ekonomskog modela savremene privrede, *Održivi razvoj*, Vol. 2, No. 2, str. 7-13, 2020.
- [7] Grant C. A, Wallace L. M, Spurgeon P. C, An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, Vol. 35, No. 5, pp. 527-546, 2013
- [8] Robbins, S. P, *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ, itd: Prentice Hall, 2003.
- [9] Stojanović C, Stanojević P, Ciljevi organizacionog sistema i IMS-a, *Akcionarstvo*, Vol. 23, No. 1, str. 5-18, 2017
- [10] Ilić Đ, Andrejić M, Janošević M. & Ilić S, Uticaj nacionalne kulture na proces upravljanja organizacionim promenama, *Vojno delo*, Vol. 71, No. 7, str. 419-440, 2019
- [11] Jolović, I. & Bobera D, Analiza uloge projektnog menadžera u upravljanju istraživačko-razvojnim projektom, *Oditor*, Vol. 5, No. 3, pp. 38-52, 2019.
- [12] Simović O, Raičević M. & Kovačević M, Uticaj stila liderstva na organizacionu kulturu turističkih preduzeća u Crnoj Gori, *Ekonomski izazovi*, Vol. 7, No. 14, str. 14-27, 2018
- [13] Bojić M. R, Andrejić M. & Cogoljević M. S, Menadžmentski proces planiranja u poslovnim organizacijama, *Vojno delo*, Vol. 70, No. 5, str. 369-377, 2018
- [14] Knežević T, Katić I. & Ivanišević A, Uticaj stilova upravljanja na pojavu radnog stresa menadžera, *Poslovna ekonomija*, Vol. 9, No. 2, str. 321-340, 2015
- [15] Bulatović D, Jokić B, Operativni menadžment u malom biznisu. *Ekonomski izazovi*, Vol. 6, No. 12, str. 105-111, 2017
- [16] *The Institute of Public Administration in Canada (IPAC): Leading Large-Scale Leadership Development*, IPAC Conference Survey, Edmonton, Canada, 2011.
- [17] Jolović N, Menadžment ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentne prednosti u bankarstvu, *Oditor*, Vol. 5, No. 3, pp. 65-78, 2019.
- [18] Erhardt N, Martin-Rios C, Heckscher C, Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 59, pp. 31-41, 2016
- [19] Mićović S. & Miletić J, Poslovni subjekt kao osnova održivosti razvoja, *Održivi razvoj*, Vol. 1, No. 1, str. 43-51, 2019
- [20] Northaus P. G, *Liderstvo teorija i praksa*. Beograd: Data status, 2008.
- [21] Shin J, Heath R. L, Lee J, A Contingency Explanation of Public Relations Practitioner Leadership Styles: Situation and Culture. *Journal of Public Relations Research*, Vol. 23, No. 2, pp. 167-190, 2011.

SUMMARY

METHODS AND WORKING STYLES OF COMPANIES MANAGEMENT

Privatization and change of ownership structure in organizations dealing with production and services, intense competition and accelerated technological development have emphasized the importance of holders of management functions in business systems. Consequently, managers have become the subject of great interest of both private owners and the state. The work of managers is essentially a reciprocal, psychodynamic and two-way process that affects the attitudes, beliefs, behavior and motivation of employees, as well as business success. What distinguishes successful managers from unsuccessful ones is the method and style of work and life of managers, attitude towards subordinates and other influential factors in the work process.

Key words: *manager, work methods, management styles, manager techniques.*

ENGINEERING CARD

Савез инжењера и техничара Србије - СИТС је члан FEANI - Европске федерације националних инжењерских удружења, која има националне чланице из 33 земље Европског простора високог образовања и заступа интересе преко 6 милиона инжењера у Европи.

Савез инжењера и техничара Србије је национални члан FEANI постао 2006. године, на заседању скупштине одржаном у Прагу. У оквиру сарадње са FEANI, СИТС је остварио интензивну комуникацију са техничким факултетима, ради пријављивања њихових програма за уврштавање у FEANI EEED, **European Engineering Education Database**, једну од највећих база европских инжењерских образовних програма. На овај начин су у FEANI EEED, уврштени 55 програма основних и мастер академских студија, по којима се настава одвија на Електротехничком, Машинском, Грађевинском, Саобраћајном, Рударско геолошком факултету и Техничком факултету у Бору Универзитета у Београду, као и Факултету техничких наука Универзитета у Новом Саду. Сви студенти, који су студије завршили у складу са овим програмима, стичу аутоматско право за добијање инжењерске картице и задовољају иницијални услов за добијање титуле Euring.



СИТС је, као национални партнер FEANI поред других садржаја, овлашћен и за издавање инжењерске картице.

Инжењерска картица је професионална картица која се издаје у складу са прописаним процедурама FEANI, на енглеском језику, а на основу које се могу добити информације о инжењеру имаоцу картице, његовим квалификацијама стеченим кроз формално образовање и каснијим усавршавањима, као и радном искуству у виду Извода из Националног регистра инжењера. Имаоцу картице се на тај начин гарантује да су образовни програми које су завршили у складу са одговарајућим стандардима које је усвојио FEANI

Инжењерска картица је професионална картица која се издаје у складу са процедурама FEANI, на енглеском језику, а на основу које се могу добити информације о инжењеру имаоцу картице, његовим квалификацијама стеченим кроз формално образовање и каснијим усавршавањима, као и радном искуству у виду Извода из Националног регистра инжењера. Имаоцу картице се на тај начин гарантује да су образовни програми које су завршили у складу са одговарајућим стандардима које је усвојио FEANI, а који су базирани на оним који постоје у ЕУ.

Савез је ради издавања инжењерске картице, склопио посебне уговоре са FEANI и са Националним саветом за високо образовање Србије, као овлашћеним државним партнером.

Картица има стандардизован формат, одобрен од стране FEANI, са логом СИТС и FEANI. На њој су наведени лични подаци који се односе на имаоца картице, његово формално образовање, професионално усавршавање и запослење.

Комисија за Национални регистар, коју је формирао Савез инжењера и техничара Србије, као национални партнер FEANI, задужена је за издавање картице код нас.

Пројекат Инжењерска картица покренут од стране VDI немачке инжењерске асоцијације и има за циљ олакшавање мобилности.

Детаљније информације, везано за картицу, могу се пронаћи на сајту СИТС www.sits.org.rs

Пријава заинтересованих врши се преко сајта www.ik.sits.rs

TEHNIKA

KVALITET - IMS, STANDARDIZACIJA I METROLOGIJA

GODINA 21 - 2021.

BROJ 3

ODGOVORNI UREDNIK

Mr **Zoran P e n d i ć**, Jedinstveno udruženje Srbije za
kvalitet

REDAKCIONI ODBOR

Prof. dr **Vidosav M a j s t o r o v i ć**, Univerzitet u
Beogradu, Mašinski fakultet, Beograd

Prof. dr **Srdan S t a n k o v i ć**, Univerzitet u Beogradu,
Elektrotehnički fakultet, Beograd

Prof. dr **Ljiljana V u j o t i ć**, Univerzitet u Beogradu,
Medicinski fakultet, Beograd

Prof. dr **Valentina M a r i n k o v i ć**, Univerzitet u
Beogradu, Farmaceutski fakultet, Beograd

Dr **Nebojša V e l j k o v i ć**, Savetnik u Razvojnom centru
SITS za zaštitu životne sredine, Beograd

Milovan L u k o v i ć, "Sloboda", Čačak

Mr **Bojana J a k o v l j e v i ć**, Telekom Srbija ad, Beograd

Prof. dr **Dejan K o s t i ć**, KTH Kraljevski tehnološki
instituta- ICT doktorska škola, Stockholm, Švedska

Prof. dr **Ton van der W i e l e**, Razvojni institut za
menadžment, ERASMUS Univerzitet, Rotterdam,
Holandija

REDAKCIJA I ADMINISTRACIJA: Savez inženjera i
tehničara Srbije, 11000 Beograd, Kneza Miloša 7a/I, Telefon
(011) 32 35 891, Fax (011) 32 30 067
