

# MENADŽERSKA MREŽA I STILOVI LIDERSTVA NA PRIMJERU BANKARSKOG SEKTORA CRNE GORE

## MANAGEMENT NETWORK AND STYLES OF LEADERSHIP ON THE EXAMPLE OF THE BANKING SECTOR OF MONTENEGRO

Milica Raičević<sup>1</sup>  
Dijana Medenica Mitrović<sup>2</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2019.77>

---

**Sadržaj:** *Uspješan menadžer treba da procijeni koji pristup prema zaposlenima poboljšava kako kvaliteta međusobnih odnosa, tako i odnos zaposlenih prema postavljenim zadacima, što utiče na poslovni ambijent, kao jedan od faktora konkurentnosti. Predmet istraživanja je da se utvrdi da li su i u kojoj mjeri menadžeri usmjereni na zadatke, odnosno na međuljudske odnose, kao i da li se promjenio stil liderstva menadžera bankarskog sektora u dva posmatrana vremenska perioda. Cilj rada je da se kreira adekvatan pristup za unapređenje odnosa lider-sljedbenik, čime se utiče na poboljšanje poslovnog ambijenta, kao jednog od faktora za uspješno poslovanje. Za potrebe istraživanja podaci su prikupljeni anketnom metodom, putem posebno dizajniranog upitnika prilagođenog Menadžerskoj mreži i ocjeni stilova liderstva. Doprinos rada se ogleda u tome što se stiče uvid u dominantni tip stila liderstva menadžera u bankarskom sektoru, a dobijeni rezultati daju dobru osnovu za dalje praćenje i upoređivanje kako promjene stila liderstva, tako i njihovog uticaja na ukupni poslovni ambijent i ostvarivanje poslovnih rezultata.*

**Ključne riječi:** *menadžerska mreža, stilovi liderstva, bankarski sektor*

**Abstract:** *A successful manager should evaluate which approach to employees improves both the quality of relationships and the attitude of employees to the tasks set, which affects the business environment as one of the factors of competitiveness. The subject of the research is to determine whether and to what extent managers are focused on tasks, or on interpersonal relationships, and whether the leadership style of the managers of the banking sector has changed in the two observed periods. The aim of the paper is to create an adequate approach for improving the relationship of the leader-follower, which influences the improvement of the business environment as one of the factors for successful business. For the purpose of the research, the data were collected by the survey method, through a specially designed questionnaire adapted to the Management Network and a rating of leadership styles. The contribution of the paper is reflected in gaining an insight into the dominant type of leadership of managers in the banking sector, and the obtained results provide a good basis for further monitoring and comparison of changes in leadership styles and their impact on the overall business environment and the achievement of business results.*

**Keywords:** *management network, leadership styles, banking sector*

---

<sup>1</sup> Faculty of Economics and Business, Mediterranean University Podgorica, Montenegro

<sup>2</sup> Faculty for Business Management Bar, Montenegro

## 1. UVOD

U smjeravanje zaposlenih ka postavljenim zadacima, njihovo motivisanje da daju maksimum, kako pri obavljanju dodijeljenih zadataka, tako i pri kreiranju dobrih međusobnih odnosa i poslovnog ambijenta je vrlo složeni i višedimenzionalan proces. Menadžeri moraju da nadju mjeru i dobar odnos između usmjerenosti na zadatke kao i na međuljudske odnose u kolektivu. Posebno je bitno naći tu mjeru u uslužnim djelatnostima, kao što je bankarski sektor, jer dobra usluga i cjelokupna ponuda, a samim tim i profit zavise od zadovoljstva, lojalnosti i kompetentnosti zaposlenih, a posebno onih koji se nalaze na prvoj liniji usluživanja. Menadžeri svojim stilom liderstva utiču na cjelokupnu poslovnu atmosferu, kao i na usmjerenje zaposlenih i njihovo zalaganje za ostvarenje postavljenih ciljeva. U procesu ostvarivanja strateških i operativnih ciljeva, menadžment je često prinuđen da mijenja svoj odnos prema zaposlenima i radnim zadacima, u cilju efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja.

## 2. STIL LIDERSTVA I KARAKTERISTIKE MENADŽERA

U literaturi srećemo brojne pristupe liderstvu iz kojih proizilaze različite klasifikacije stilova liderstva. *Pristup stilu liderstva (style approach)* za razliku o nekih drugih pristupa polazi od ponašanja lidera. Dvije osnovne dimenzije koje se ukrštaju i koje su osnov ovog pristupa su: ponašanje usmjereno na zadatke i ponašanje usmjereno na odnose, a svrha je da se objasni kako lideri kombinuju ove dvije vrste ponašanja da bi zaposlene usmjerili ka postizanju zadatih ciljeva.

Poznata istraživanja zasnovana na "style approach" pristupu sprovedena su na Univerzitetima u Ohaju i Mičigenu i Blakeova i Mountonova istraživanja. Istraživanje na Univerzitetu u Ohaju definisalo je dva osnovna stila liderstva: strukturisanje i uvažavanje. Kod *strukturisanja* ponašanje menadžera usmjereno je na organizaciju posla, raspodjelu odgovornosti, definisanju rokova za radne zadatke, dok *uvažavanje* podrazumijeva izgradnju drugarskih odnosa, poštovanje i povjerenje na relaciji menadžer zaposleni [1]. Istraživači Univerziteta u Mičigenu, posebnu pažnju su posvetili uticaju koje ponašanja lidera ima na performanse u malim grupama. Dva tipa liderskog ponašanja su: orijentacija na zaposlene i orijentacija na proizvodnju, sa posebnim akcentom na tehnički i proizvodni aspekt [2], [3], [4]. U početku su se ova dva aspekta posmatrala kao dva kraja istog kontinuuma, da bi vremenom istraživanja pokazala da se oba ponašanja posmatraju kao dvije nezavisne liderske orijentacije [5].

Blake i Mountan uvode koncept Menadžerska mreža sa dvije osnovne dimenzije koje se ukrštaju i to: orijentacija menadžera na zadatke, gdje menadžer posmatra zaposlene kao sredstvo za obavljanje poslova i orijentacija menadžera na ljude gdje se polazi od uvjerenja da jedino zaposleni koji su zadovoljni optimalno obavljaju posao za koji su zaduženi. Menadžerskom mrežom je definisano pet osnovnih stilova liderstva [6]: Autoritarni menadžment - lider je zahtjevan, voli kontrolu i sve je podređeno ostvarivanju dobrih rezultata; Country Club menadžment - lideri su kooperativni, nijesu skloni konfliktima i stvaraju pozitivnu atmosferu; Oslabljeni menadžment - lider se ponaša nezainteresovano i povučeno; Kompromisni menadžment - lider daje prednost srednjim rješenjima, ublažava nesuglasice i ne obraća pažnju na osude, sve u interesu „progresu“; Timski menadžment - lider podstiče učešće, rezjašnjava prioritete, otvoren je za sugestije, aktivno učestvuje u rešavanju problema.

Likertov „Sistem 4“ definiše sljedeće stilove menadžera [7]: eksploatorsko autokratski, blagonaklono autokratski, konsultativni i participativni [7]. Levin i saradnici sa Univerziteta Ajova, dali su najjednostavniju klasifikaciju stilova liderstva [8]: autokratski, demokratski i liberalni.

## 2. MENADŽERSKA MREŽA NA PRIMJERU CRNOGORSKOG BANKARSKOG SEKTORA

### 3.1. Metodologija istraživanja

Predmet istraživanja rada je da se utvrdi u kojoj mjeri su menadžeri usmjereni na zadatke, a u kojoj na međuljudske odnose, kao i koji stil liderstva menadžeri bankarskog sektora praktikuju, posmatrano sa dva vremenska perioda. Cilj rada je da se kreira adekvatan pristup za unapređenje odnosa menadžer-zaposleni, čime se utiče na poboljšanje poslovnog ambijenta, kao jednog od faktora za uspješno poslovanje.

Hipoteza od koje se polazi glasi: *Stil liderstva koji menadžeri primjenjuju kreira poslovni ambijent i reflektuje se na kvalitet poslovanja i međuljudske odnose u kompaniji. Unapređenje odnosa između menadžera i zaposlenih doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih što pozitivno utiče na poslovni ambijent, lojalnosti zaposlenih i njihovo zalaganje pri obavljanju poslovnih zadataka, što je jedan od faktora koji doprinosi ostvarenju boljih poslovnih rezultata i konkurentske prednosti.*

Istraživanje je sprovedeno anketnom metodom, putem posebno dizajniranog upitnika prilagođenog Menadžerskoj mreži i ocjeni stilova liderstva; obuhvatilo je uzorak od 268 ispitanika, koji obavljaju izvršne poslove u bankarskom sektoru. Za potrebe istraživanja korišćen je kvota uzorak, a istraživanje je vršeno terenski u periodu januar/februar 2019. godine na teritoriji Crne Gore.

Upitnik se sastojao iz tri dijela:

- Prvim djelom su prkupljeni opšti podaci o ispitanicima;
- Drugi dio mjeri usmjerenost menadžera na zadatke i na međuljudske odnose, kroz 20 ponuđenih tvrdnji, gdje svaku tvrdnju prati petostepena Likertova skala, kojom se izražava stepen slaganja/neslaganja;
- Treći dio je prilagodjen Likertovom „Sistemu 4“, za određivanje stilova liderstva menadžmenta.

Upitnikom su prikupljeni podaci o stavovima ispitanika za dva vremenska perioda (2019. i 2016.g). Da bi podaci bili uporedivi birani su ispitanici koje imaju radni staž tri i više godina u bankarskom sektoru.

## 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Deskriptivnom statistikom je utvrđeno da je uzorkom obuhvaćeno nešto više ispitanika muškog pola (50,37%). Ispitanici pripadaju jednoj od pet starosnih grupa i to: do 25 godina 0,75% uzorka; od 26-35 godina - 29,10%; od 36-45 godina - 34,70%; od 46-55 godina -17,16%; 56 i više godina starosti 18,28% uzorka.

U anketi je najviše zastupljeno ispitanika sa visokom školskom spremom (58,21%), zatim slijede ispitanici sa srednjom školskom spremom (33,58%) i najmanji procenat je ispitanika sa postdiplomskim obrazovanjem (8,21%).

Za potrebe ispitivanja uzete su u obzir i godine radnog staža ispitanika: od 3-10 godina ima 22,01% ispitanika; od 11-17 godina ima 29,48% ispitanika; od 18-25 godina ima 32,84% ispitanika; 12,31% čine ispitanici sa radnim stažom od 26-33 godina, dok je među anketiranim bilo 3,36% ispitanika koji imaju više od 34 godina radnog staža.

Usmjerenost menadžera na zadatke ili pak odnose utvrđena je primjenom Menadžerske mreže. Usmjerenost na rezultate pokazuje na koji način menadžment donosi odluke o politici razvoja novih proizvoda/usluga, pitanja vezana za radni proces, nivo opterećenja zaposlenih i sl. Usmjerenost na međusobne odnose pokazuje u kojoj mjeri menadžment doprinosi izgradnji povjerenja, promovisanju individualnih vrijednosti zaposlenih, obezbjeđivanju dobrih radnih uslova i adekvatne naknade, promovisanju dobrih međuljudskih odnosa i sl. [6].

Tabela 1: Usmjerenost lidera na zadatke

Ponašanje lidera	2019. godina	2016. godina
<i>Lider govori članovima grupe šta treba da urade</i>	4,01	3,54
<i>Lider određuje standarde za radni učinak članova grupe</i>	3,98	3,56
<i>Lider sugeriše kako riješiti problem</i>	4,12	3,48
<i>Lider jasno predočava svoje stavove drugima</i>	4,13	3,54
<i>Lider osmišljava plan aktivnosti grupe</i>	4,02	3,56
<i>Lider određuje uloge i odgovornosti članova u grupi</i>	4,14	3,60
<i>Pojašnjava sopstvenu ulogu unutar grupe</i>	4,03	3,47
<i>Planira kako bi posao trebalo da se obavi</i>	4,05	3,54
<i>Određuje kriterijume za to šta se očekuje od grupe</i>	3,99	3,53
<i>Podstiče članove grupe da obavljaju visokokvalitetan posao</i>	4,09	3,50
UKUPAN PROSJEČNI REZULTAT	40,57	35,33

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati sprovedene ankete pokazali su da je tokom 2019.g. menadžment crnogorskih banaka imao visok rezultat usmjerenosti na zadatke (40,12). Taj rezultat prema iskustvima ispitanika u periodu od prije tri godine bio je umjeren (36,40). Posebno se primjećuju visočije prosječne ocjene u tekućoj u odnosu na period od prije tri godine za tvrdnje koje se odnose na jasno predočavanje stavova menadžera prema zaposlenima, jasnog sugerisanja za rešavanje problema, kao i podsticanja zaposlenih da obavljaju kvalitetno radne zadatke.

Tabela 2: Usmjerenost lidera na međuljudske odnose

Ponašanje lidera	2019. godina	2016. godina
<i>Lider se ponaša prijateljski prema članovima grupe</i>	3,63	3,49
<i>Pomaže drugima da se prijatno osjećaju u grupi</i>	3,61	3,47
<i>Otvoren je za sugestije drugih</i>	3,69	3,44
<i>Korektno se ponaša prema drugima</i>	3,65	3,60
<i>Njegovo ponašanje prema članovima grupe je predvidljivo</i>	3,68	3,55
<i>Aktivno komunicira sa članovima grupe</i>	3,71	3,51
<i>Pokazuje brigu za dobrobit drugih</i>	3,65	3,49
<i>Pokazuje fleksibilnost u donošenju odluka</i>	3,55	3,49
<i>Iskazuje svoja razmišljanja i pokazuje osjećanja članovima grupe</i>	3,59	3,49
<i>Pomaže članovima grupe da se usaglase</i>	3,64	3,48
UKUPAN PROSJEČNI REZULTAT	36,40	35,01

Izvor: Istraživanje autora

Što se tiče usmjerenosti na odnose, menadžment crnogorskih banaka u 2019. g. ima umjeren rezultat usmjerenosti na odnose (36,40). Taj rezultat prema iskustvima ispitanika u periodu od prije tri godine bio je također umjeren (35,01). Primjećuje se da su prosječne ocjene po pojedinačnim tvrdnjama ujednačene u oba posmatrana perioda.

Tabela 3: Menadžerska mreža i stil liderstva

	<i>Ukupan rezultat</i>	
	<i>2019.</i>	<i>2016.</i>
<i>Usmjerenost na zadatke</i>	40,57	35,33
<i>Usmjerenost na odnose</i>	36,40	35,01
<b>Stil liderstva</b>	<i>AUTORITARNI MENADŽMENT</i>	<i>KOMPROMISNI MENADŽMENT</i>

Izvor: Istraživanje autora

Iz dobijenih rezultata zaključuje se da je Autoritarni menadžment stil liderstva karakterističan za 2019.g., za koji je karakteristično snažno naglašavanje zadataka i zahtjeva posla, a slabije naglašavanje uloge ljudi. Menadžer daje instrukcije u vezi sa zadacima, zahtjevan je, energičan, autoritativan, voli kontrolu. [6]. Stil liderstva koji su menadžeri praktikovali u 2016.g. bio je Kompromisni menadžment, koji karakteriše umjerenost i na zadatke i na ljude. Menadžer daje prednost srednjim rešenjima, ublažava nesuglasice i ne obraća pažnju na osude, sve u interesu „progresu“ [6].

Postavlja se pitanje razloga promjene stila liderstva u periodu od tri godine. U procesu ostvarivanja strateških i operativnih ciljeva, menadžment je prinuđen da mijenja svoj odnos prema zaposlenima i prema radnim zadacima, u cilju efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja. Od adekvatnog izbora kadrova i delegiranja autoriteta u velikoj mjeri može zavisiti i dalja sudbina i poslovni uspjeh preduzeća u sve konkurentnijem okruženju [9].

Rezultati trećeg dijela ankete odnose se na stilove liderstva, pri čemu su ispitanici birali jednu od ponuđene 4 opcije koja najviše odgovara po karakteristikama stilu upravljanja menadžmenta:

- Eksploatorsko autokratski: Odluke donosi brzo i saopštava ih podređenima jasno i odlučno, očekuje lojalnost;
- Blagonaklono autokratski: Odluke donosi brzo, ali prije nego ih sprovede pokušava da ih objasni njegovim podređenim;
- Konsultativni: Konsultuje sa podređenima prije nego donese odluke, sluša njihova mišljenja i uzima ih u obzir, a zatim donosi odluku;
- Participativni: Obično saziva sastanak podređenih kada treba donijeti važnu odluku. Iznosi problem pred grupu i zahtijeva diskusiju, prihvata većinsko mišljenje kao odluku. [7]

Tabela 4: Stilovi liderstva na primjeru menadžmenta crnogorskih banaka

	<i>Ukupan rezultat</i>	
	<i>2019.</i>	<i>2016.</i>
<i>Ekspolatosko – autokratski stil</i>	31,34%	19,03%
<i>Blagonaklono – autokratski stil</i>	33,21%	30,34%
<i>Konsultativni stil</i>	18,28%	34,21%
<i>Participativni stil</i>	17,16%	16,42%

Izvor: Istraživanje autora

Rezultati su pokazali da je sada najviše zastupljeni Blagonaklono-autokratski stil (33,21%) i Eksploatatorsko-autokratski (31,34%), zatim slijedi Konsultativni stil (23,25%), dok je Participativni stil najmanje zastupljen (17,16%). Za period od prije tri godine najzastupljeniji stil liderstva bio je Konsultativni stil (34,21%) i Blagonaklono-autokratski (30,34%), zatim slijedi Eksploatatorsko-autokratski (19,03%), dok je najmanje zastupljen Participativni stil liderstva (16,42%). Možemo zaključiti da u oba perioda najmanje je zastupljen Participativni stil liderstva u kome menadžment iznosi problem pred grupu i uvijek prihvata većinsko mišljenje zaposlenih. Stil liderstva koji se izdvaja kao bitan, a karakteriše oba perioda je Blagonaklono-autokratski stil liderstva. Rezultati ovog dijela istraživanja, potvrđuju rezultate dobijene u dijelu ankete koji se odnosio na Menadžersku mrežu, što ukazuje da su ispitanici pri anketiranju, davali nepristrasne odgovore u skladu sa situacijom koja je karakterisala i koja karakteriše poslovnu atmosferu u bankarskom sektoru Crne Gore.

## 5. ZAKLJUČAK

U procesu ostvarivanja poslovnih ciljeva, menadžment procjenjuje potrebu mijenjanja svog stila upravljanja u cilju efikasnijeg i efektivnijeg poslovanja. Rezultati istraživanja pokazuju da su menadžeri sada više usmjereni na zadatke nego na međuljudske odnose, a posebno se ta usmjerenost primjećuje pri jasnom sugerisanju za rješavanje problema, i podsticanju zaposlenih da kvalitetno obavljaju poslove. Dokazana je postavljena hipoteza da stil liderstva koji menadžeri primjenjuju kreira poslovni ambijent i reflektuje se na kvalitet poslovanja i međuljudske odnose u kompaniji, što je ujedno i jedan od faktora koji doprinosi ostvarenju boljih poslovnih rezultata i konkurentске prednosti. Doprinos rada se ogleda u tome što se stiče uvid da se dominantni tip stila liderstva menadžera u bankarskom sektoru, promjenio sa Kompromisnog menadžemta na Autoritarni menadžment. Menadžeri najmanje praktikuju da probleme sa kojima se susreću iznose pred grupu i da prihvate većinsko mišljenje zaposlenih. Dobijeni rezultati daju dobru osnovu za dalje praćenje i upoređivanje kako promjene stila liderstva, tako i njihovog uticaja na ukupni poslovni ambijent i ostvarivanje poslovnih rezultata.

## LITERATURA

- [1] Stogdill, R. (1974) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: The Free Press
- [2] Cartwright, D., & Zander, A. (1960) *Group dynamics research and theory*, Evanston, IL: Row, Peterson
- [3] Likert, R. (1967) *The human organization and: Its management and value*, New York: Mc Graw-Hill
- [4] Bowers, D.G., & Seashore, S.E. (1966), Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership, *Administrative Science Quarterly*, 11 238, -236
- [5] Yukl, G. (1994), *Leadership in organizations*, Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall
- [6] Northouse, G. P. (2008) *Liderstvo: teorija i praksa*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd
- [7] Likert, R., Likert, G. J. (1976), *New Ways of Managerial Conflicts*, McGraw-Hill Book Company, New York
- [8] Lewin K. (1977) Frontiers in Group Dynamics, *Human Relations* Vol 1, pp.143-153
- [9] Bulatović, D. & Jokić, B. (2017) Operativni menadžment u malom biznisu, *Ekonomski izazovi*, Godina 6, Broj 12, str. 105-111

- [10] Kuzman, S. (2014) Istraživanje dominantnih stilova liderstva primjenom Likertovog modela u hotelskim preduzećima, *Sinteza, Međunarodna naučna konferencija Univerziteta Singidunum*, Beograd, pp. 1049-1053
- [11] Erhardt, N., Carlos, M. R., Heckscher, C. (2016) 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
- [12] Simović, O., Raičević, M., & Milica K., “Uticaj stila liderstva na organizacionu kulturu turističkih preduzeća u Crnoj Gori”, *Ekonomski izazovi, broj 14* (vol 2), Internacionalni Univerzitet u Novom Pazaru, pp 14-27

