

ТМ	Г. XXII	Бр. 3-4	Стр. 299 - 318	Ниш	јул - децембар	1998.
----	---------	---------	----------------	-----	----------------	-------

UDK 65.012.38/.61:331.105.24

Оригинални научни рад

Примљено: 06.07.1998.

Србољуб Ивановић

Економско-трговинска школа

Врање

## СТИЛ РУКОВОЂЕЊА И ЗАДОВОЉСТВО РАДНИКА

Режи ме

U razmatrawu odnosa sti l a rukovo |ewa i zadovoqstva radni ka na poslu u kompani ji si mpo vrawe po{ l o se sa ci qem da se otkri je kakav se sti l rukovo |ewa neguje u ovoj rel ati vno uspe{ noj kompani ji , kol i ko on moti vi raju}e del uje na u-esni ke u procesu rada. U tom ci qu sprovedeno je i stra` i vawe u f abri ci name{ taja, preci zni je u jednom wenom del u koji se zove 15-ta radna jedi ni ca. i stra` i vawe je pokazal o da rukovo |ewe u si mpo-u, u osnovi , nosi obel e` ja autori tarnog sti l a. Autori tarni ele menti sti l a rukovo |ewa kao { to su, stroga hi jerarhi ja, koncentraci ja mo}i u rukama upravqa-ke el i te, krutost, i nertnost i druge, produkuju, naro~i to na ni ` i m ni voi ma, odre |ene posl edi ce koje pasi vi zi raju, demoti vi { u u-esni ke u procesu rada. upravo te di menzi je sti l a rukovo |ewa u si mpo-u mo` emo ozna-i ti kqu-ni m razl ogom umawene ef i kasnosti na ni vou i zvr{ avawa radni h zadataka. i stra` i vawe je tako |e pokazal o da se efekti vnost takvog sti l a rukovo |ewa bazi ra na strogoj radnoj di sci pl i - ni i zavi dnom ni vou materi jal ne sti mul aci je, s jedne, al i i na nepovoq- ni m kretawi ma u okru` ewu i zazvani m ukupnom dru{ tvenom kri zom, s druge strane.

Kqu-ne re-i : i ndustri ja, rukovo |ewe, autori tarnost, radna di sci pl i na, dru{ tvena kri za.

Sti l rukovo |ewa i zadovoqstvo radni ka na radu treba posmatrati i z vi { e ugl ova, pre svega sa stanovi { ta tehnol o{ - ke osnove rada gde pre svega treba posmatrati wenu savr{ enost i karakter radni h operaci ja koji se obavqaju u procesu rada, pri rodu radni h zadataka koje radni k obavqa, kval i tet soci jal - ni h veza i odnosa koje u-esni ci u radu uspostavqaju me |usobno.

Stil rukovo|ewa tako|e mo`e posmatrati sa stanovi { ta organ-  
nizacija je procesa rada i uticaja glavnih faktora kao { to su  
ekonomski, politiki, kulturni i drugi faktori jer se u  
ovim uticajima formiraju, naime rektan na-in, socijalna klima u  
radu. Tako|e, ovaj problem mo`emo posmatrati sa stanovi { ta  
socijalno-psiholo{kih, obrazovnih, kulturnih i drugih karak-  
teristika u-esnika u procesu rada koje uticu na oblikovanje  
socijalne klimel i sistema upravljanja i rukovo|ewa u procesu  
rada.<sup>1</sup>

Tehnolo{ka osnova rada, u svakom radnom procesu pred-  
stavljajobjekti vno okvir stvarala-kog anga`ovawa zaposlenog  
osobaa, ostvarivawa poslovnih ciljeva, ostvarivawa procesa  
upravljanja i drugih odnosa u organizaciji. Sagledavawe karak-  
teristika tehnologije podrazumeva ocenu wene tehnolo{ke  
savr{enosti, ocenu stepena wene amortizacije i otpisnosti,  
ocenu wene iskoris}enosti u procesu rada. Ovo je neophodno  
u-initi i z razloga { to stepen amortizacije i nivo otpis-  
nosti sredstava za rad u krajnjim i njim odredjuju proizvodne mogu}-  
nosti tehnologije i intenzitet radnog anga`ovawa zaposlenog  
osobaa.

Konkretno, u Sijem, preciznije re-eno u fabri cina me-  
{tara, mo`emo uo-i ti 131 ma{ i nu razli -i te namene, razli -i -  
tih nivoa tehnolo{ke savr{enosti i stepena amortizacije od  
onih koje se upotrebljavaju za rezawe komada od drveta pa do  
onih ma{ i na koji ma se vr{ i fino bru{ewe, laki rawe i su{e-  
we proizvodnih komada.

Tehni -ka usavr{enost sredstava za rad koji ma raspol a`e  
Fabrika name{tara mo`e se posmatrati na osnovu podataka o  
nivoima upravljanja koji su dati u tabeli koja sledi :

R. br.	Radna jedinica	Ukupan broj sredstava	NI VO UPRAVLJANJA					
			ru- upravljawe	poluautomat.		autom.		
1	RJ 12-masina	33	30	90,9%	3	9,1%	-	-
2	RJ 13-furnica	23	19	82,6%	4	17,4%	-	-
3	RJ 14-rezawe	36	27	75,0%	6	16,7%	3	8,3%
4	RJ 15-pv.obrada	39	39	100%	-	-	-	-
Ukupno:		131	115	87,8%	13	9,9%	3	8,3%

Iz navedenih podataka mo`e se uo-i ti da Fabrika name-  
{tara raspol a`e vrlo niskim nivoom tehnolo{ke savr{enosti

<sup>1</sup> Ovaj rad je sastavni deo magistarske teze odbravene 1995. godine na  
univerzitetu "Kiril i Metodij" u Skopju pod naslovom "Uticaj sistema  
rukovo|ewa na efikasnost procesa rada".

sredstava za rad, jer raspol a` e samo sa 2,3% sredstava -iji je rad automatizovan i 9,9% sredstava -iji je rad polu-automatizovan. Prethodno i zre-enu tvrdwu u vezi sa stepenom tehnolo{ ke savr{ enosti sredstava za rad mo` emo potkrepi ti -i weni com da 87,8% ma{ i na je takvo da pretpostavqqa neposredno ru-no upravqawe. Ako se i ma u vi du dosti gnuti stepen automatizaci je us vetskoj pri vredi , a konkretno dosti gnut stepen automatizaci je proi zvo|a-a koji se bave proi zvodwom name{ -taja gde stepen amortizaci je prel azi preko 60% onda nam navedeni podaci u prethodnoj tabel i daju jasnu sl i ku o zastarelosti tehni -ke osnove rada Fabri ke name{ taja.

#### Struktura sredstava za rad prema godinama starosti

R. br.	Radna jedinica	Ukup.br. sredst.	Vreme starosti sredstava				
			do 5.g.	6-10 g.	11-15 g.	16-20 g.	preko 20 g.
1	12	33	1 3%	4 12,1%	11 33,3%	5 15,2%	12 36,4%
2	13	23	-	4 17,4%	9 39,1%	4 17%	6 26,1%
3	14	36	2 5,6%	3 8,3%	14 38,9%	9 25%	8 22,2%
4	15	39	1 2,6%	11 28,2%	13 33,3%	11 28,2%	3 7,1%
Uk:		131	4 3,1%	22 16,8%	47 35,9%	29 22,1%	29 22,1%

I z podataka koji se odnose na starosnu strukturu sredstava za rad mo` emo uo-i ti da Fabri ka name{ taja i ma vrlo nepovoqnu starosnu strukturu sredstava za proi zvodwu. Ako se po|e od -i weni ce da tehnol ogi ja danas vrlo brzo zastareva, da weno maksimal no ekspl oati sawe u procesu rada mo` e bi ti 10 godina, onda se mo` e jasno stvori ti sl i ka o zastarelosti tehnol ogi ja, od 131 ma{ i nu samo se 26 ma{ i na mo` e smatrati da se nal aze u nekakvom optimal nom roku ekspl oataci je dok su se sve ostal e (105) zastarel e na osnovu ovi h kri teri juma. Ovakav zakqu-ak mo` e se i zvesti na osnovu vi si ne stope amortizovanosti sredstava za rad, koja u 1989. godi ni i znosi 191 i ndeksni h poena i i 84%.

#### Promene u stepenu amortizovanosti sredstava za rad

Godina	Optimalnost sredstava za rad	I ndeks
1983	55,1%	100%
1985	61,6%	105%
1987	76,9%	112,1%
1989	84%	119%

Sa stanovi { ta proi zvodni h mogu}nosti tehnolo{ ke osnove rada Fabri ka name{ taja mo` e se zakqu-i ti da je ona u svom razvoju dosti gla odre |en maksimal um preko kog je nemogu}e i }i daqe bez ozbi qni ji h ul agawa u moderni zaci ju tehnolo{ ke

osnove rada. Ova konstatacija naročito se odnosi na Fabriku nameštaja -ija tehnološka osnova je preko 120% otpisana i zastarela, ali se može konstatovati da se ona u velikoj meri odnosi na -itavo društveno preduzeće Sipo-Vrawa.

DP Sipo u organizaciji procesa rada i spočaval o je određene specifičnosti u odnosu na sistem organizacije rada koji je funkcionalna globalna društvena planu. Ta specifičnost i spočaval a se je u tome što se uporedo sa procesom decentralizacije i osamostaljenja radnih jedinica, koja se odvijala na globalnom društvenom planu u Sipo, u uslovi samouprava, odvijao proces centralizacije koji je uticao na formalno odvijanje samoupravnih odnosa u procesu rada. Kao rezultat takvog procesa, u Sipo, formalno su konstituisane osnovne organizacije udruženog rada, kao posebne organizacije i ekonomske jedinice. Ustvari u praksi one su bile vrlo -vrste vezane za organizaciju u svakom pogledu. Formalni razvoj samoupravnih odnosa i izražena centralizacija mnogih funkcija na nivou preduzeća kao celine bile su obelježje organizacije rada Sipa u periodu samouprava. Ovako uspostavljene odnose između osnovnih organizacija i radne organizacije kao celine u sistemu organizacije rada najbolje se mogu uočiti u oblasti planiranja, vođenja politike razvoja, ekonomskih odnosa, vođenja kadrovske politike i u drugim oblastima života rada.

Zbog razvoja ovakvih odnosa SP Sipa je -esto puta od tzv. samoupravnih snaga označavano kao primer nesamoupravnog ponašanja, "ponašanja -vrste ruke". [ to je kod običnih građana uticalo na formiranje jednog negativnog stava prema rukovodnoj strukturi Sipa i prema Sipo kao celini. Danas, međutim, nakon niza promena u društvu, -ija je osnovna intencija jačanje samostalnosti i odgovornosti rukovodećeg osoblja u preduzeću i svoje samouprava na nivou razvijene participacije. Sipo se vrlo -esto uzima kao primer kako bi trebalo razgraničiti poslove rukovođenja. Bez obzira na različitost političke ocene i zrelosti organizaciji rada u Sipo, doduše i zrelosti u različitom političkom trenutku, treba istaći da mnogi rukovodioci u Sipo smatraju da je upravo ovakva organizacija rada u proteklom periodu omogućila i zrastanje Sipa u veoma uspešan pri vredni subjekt danas.

Istraživanje koje sam sproveo u Fabrici nameštaja pokazuje kako radnici doživljavaju ovakvu organizaciju rada. Na pitanje: "U sistemu rukovođenja u Vašoj radnoj organizaciji dali biste nešto megal?", zaal ternativu da je sistem organizacije loš i da ga potpuno treba promeniti opredelilo se 25%

anketiranih, i nteressantno je da do nivoa VKV radnika, radnici se opredeljuju za ovakvu alternativu, međutim, od ovoga nivoa na nivou koji se nije opredelio za to. Za alternativu - meowobi ga u pravcu veće brige o radnicima - opredelio se 32% radnika, neposrednih izvršilaca, i nteressantno je ista da se za ovakvu alternativu nije opredelio ni jedan rukovodilac. Za alternativu - meowobi ga u pravcu jasnog razgraničavanja prava i dužnosti, opredelio se 64% radnika dok se samo 33,3% administrativnih radnika i 42,86% stručnjaka u proizvodnji opredelio za ovakvu alternativu. Takođe za ovu alternativu nije se opredelio ni jedan rukovodilac. Za alternativu - meowobi ga u pravcu dovođenja pravih ljudi na pravom mestu, opredelio se 28 radnika i samo 9,52% stručnjaka i rukovodilaca. Ovakva opredeljena nedvosmisleno potvrđuju da u organizaciji radnika je u sebi određene slabosti a višestruki u nepravilnoj selekciji radnika prema radnim mestima i u nedovoljnom stručnom i kompetentnom obavljanju radnih uloga.

Ako posmatramo kako su se ponajviše pojedine kategorije radnika, u vezi sa ovim pitanjem, možemo utvrditi da su PKV radnici zainteresovani za veće brige o njima, da su KV radnici zainteresovani za bitno meowobi si stema rukovođenja jer u postojećoj organizaciji radne vidljivost sopstvene afirmacije. VKV radnici i stručnjaci su zainteresovani za promene koje bi dovele do poboljšanja postojećih organizacija jer bi u ovom radikalnom promenom mogli nastati negativne posledice po njihovom položaju. Rukovodioci su u najvećoj meri izrazili zadovoljstvo postojećom organizacijom rada što je razumljivo.

U ovom slučaju veliki razlika u nivou obrazovanja između neposrednih izvršilaca i rukovodećih osoba, i u ovom slučaju kada se radni položaji ne zauzimaju po osnovi formalnih kvalifikacija i stručnosti, postoji verovatnoća da je podaničnik mentalitet bitno obelodani socijalne odnose u organizaciji. Ako posmatramo nivo obrazovanja koji predstavljaju određena radna mesta u fabrici, i nivo obrazovanja radnika, koji obavljaju te poslove utvrdimo veliku zvesnost gore navedene pretpostavke. Tako, na primer, u 15-voj radnoj jedinici višestruko prema predviđenoj je za radna mesta (efektivna radna jedinica, za radno mesto smenovođe predviđeno je višestruko i ličivo stručna sprema, a podaci govore da su ta radna mesta popunjena sa radnicima nižeg kvaliteta - najviše je za jedan stepen niže. Predviđeno je da radno mesto grupovođe (brigadir) bude popunjeno radnicima najviše kategorije (VKV), da radna mesta na

brusili cama, farbawu i laki rawu takole budu popuwena sa VKV radnici ma, meluti m, ona su popuwena sa radnici ma ni`e kategorije sa du`im radnim i skustvom.

O razlikama u gl edawu na organizaciji rada i zme|u rukovode}ih struktura i neposrednih i zvr{ i oca govore podaci dobijeni na pitawe: "Kakava je, po va{em mi { qewu, uloga stru-waka u va{oj radnoj organizaciji?". Za al ternati vu - adekvatna je wi hovoj stru-nosti i zjasni lo se 40,54% anketi rani h. I nteressantno je i sta}i da su se svi rukovodi oci i zjasni li za ovakvu al ternati vu, za wu su se i zjasni li i 71,42% stru-waka u proi zvodwi i 18,75% KV radni ka. Pri metno je da se procenat anketi rani h koji se opredequje za ovakvu al ternati vu smawuje uporedo sa smawi vawem kval i fi kaci oni h ni voa. Za al ternati vu - -esto se nal aze na mesti ma koja ne odgovaraju wi hovoj stru-nosti i zjasni lo se ukupno 27,02% anketi rani h. Najvi { e se za ovu al ternati vu i zjasni lo PKV radni ka 66,7% na drugom mestu je kategorija stru-waka u proi zvodwi sa 28,58% { to je kao podatak veoma i ndi kati vno. Za al ternati vu - da je wi hov pol o` aj pri vi legovan i zjasni lo se 24,32% anketi rani h { to je takole i nteressantno za daqu ocenu organizacije rada. Za ovu al ternati vu i zjasni lo se 66,67% anketi rani h admi ni strati vni h radni ka, 33,34% VKV radni ka i 31,25% KV radni ka. Pri metno je da se u vel i koj meri sa ovom konstataci jom sl a` u ni `e kategorije radni ka { to na svojevrsna-i n govori o pol ari zaciji odnosa u organizaciji rada.

#### Karakteristike radne snage

DP Simpo u prvom pol ugo|u 1990. godi ne upo{ qaval o je 5.297 radni ka, anal i zom podataka i z 1967. godi ne kada je Simpo upo{ qavao 189 radni ka i anal i zom podataka i z 1989. godi ne kada je ono upo{ qaval o 4.705 radni ka mo` e se uo-i ti da je broj zaposl eni h u organizaciji rastao po stopi od 10% godi { we. Ovo i sti -emo s jedne strane da bi smo ukazal i na -i weni cu da Simpo uporedo sa fizi -kim rastom obi ma proi zvodwe nepreki dno apsorbuje novu radnu snagu, a s druge strane da bi smo ukazal i na -i weni cu da je radna snaga u Simpu u ovom osnovnom obel e` ju svojevrsni spoj ml adosti i i skustva.

Ovu drugu konstataci ju naro-i to i sti -emo zbog wene aktuel nosti sa stanovi { ta efi kasnog odvi jawa procesa rada jer radne sposobnosti ni su i ste u razli -i ti m ` i votni m dobi ma. Dok su radni potenci jal i i entuzi jazam na strani ml adi h dotl e je i skustvo i upornost u radu na strani stari ji h radni ka. Kombi naci jom entuzi jazma i i skustva uz odgovaraju}u moti vaci ju

radnici u procesu rada mogu se postići izuzetno povoljni efekti u ostvarenju fizičke organizacije.

#### Starosna struktura prema godinama i vodu u %

God.	U.br.	do 20 g	do 25 g	do 30 g	do 35 g	do 40 g	do 45 g	do 50 g	preko
1975	1184	0,0%	13,9%	24,8%	20,0%	14,5%	11,7%	8,9%	6%
1990	1804	0,0%	12,9%	24,4%	18,9%	17,0%	10,4%	10,1%	6,3%

#### Starosna struktura po godinama radnog staža u %

God.	do 5 g	do 10 g	do 15 g	do 20 g	do 25 g	do 30 g	do 35 g	do 40 g
1990.	22,4%	28,5%	17,0%	13,5%	11,7%	5,8%	0,8%	0,3%

Pačivim posmatranjem podataka iz navedenih tabela može se uočiti da bitne oscilacije u strukturi radne snage Fabrike nameštaja proteklih pet godina nema, tako je se uočiti da je veliki broj radnika, koje upućava Fabrika nameštaja (75) između 20-te i 40-te godine i voda. Sa stanovišta proizvodnih mogućnosti i ovakva starosna struktura može se smatrati izuzetno povoljnom, kako sa stanovišta fizičkih tako i sa stanovišta intelektualnih mogućnosti radnika. S obzirom na starosnu strukturu zaposlenih i uočeno da velika većina radnika ima do 20 godina radnog staža, što se može videti iz tabele o starosnoj strukturi po stažu, ove karakteristike radne snage mogu se smatrati izuzetno povoljnim jer se većina radnika nalazi u najproduktivnijem dobu i voda. Radnici u ovom dobu i voda izuzetno se vrsto vezuju za organizaciju, vezuju svoje interese za uoni svaki uspeh ili neuspeh organizacije do i vjavaju kao svoj lični uspeh ili neuspeh dok takvog osećawa kod drugih kategorija radnika nije u toj meri izraženo.

#### Kvalifikaciona struktura zaposlenih u %

Org.jedin	NK	PK	KV	VKV	SSS	VS	VSS	NSS
F.nameštaja	13,1%	31,6%	43,7%	1,6%	7,8%	0,3%	1,4%	0,4%
Simpo	14,9%	26,6%	28,2%	3,3%	16,1%	2,2%	3,2%	5,4%

Kvalifikaciona struktura zaposlenih u DP "SIMP" (to se odnosi na Fabriku nameštaja, a može se uočiti pačivim posmatranjem navedene tabele, ne potvrđuju ovakve povoljne pretpostavke (ocene) koje pri izlaze iz starosne strukture zaposlenih. Razloge za ovakvu konstataciju treba tražiti u uočeno da 41,1% radne snage i ne kvalifikovani i polukvalifikovani radnici. Ako se ovom podatku prikupe i 5,4%

radnika sa ni`om stru`nom spremom onda u-e{ }e radnika sa ni`im kvalifikacijama u strukturi radne snage pewe se na 46,9%, { to predstavqa blizu polovine zaposlenih. Sli`ne nepovodne tendencije pokazuje i kvalifikaciona struktura zaposlenih u Fabrici name{taja, naim u-e{ }e radne snage sa ni`im kvalifikacijama u ukupnoj masi zaposlenih, uwoj, iznosi 41,5% { to prakti`no zna-i da skoro svaki drugi radnik u ovoj organizaciji potie iz ove kategorije. Ako se ovoj kategoriji radnika pridodaju i kvalifikovani radnici, za{to ima osnova jer se radi o kvalifikacijama koje su naj-e{ }e internog karaktera tj. nisu ste`ene redovnim obrazovanjem, onda u-e{ }e internog karaktera tj. nisu ste`ene redovnim obrazovanjem, onda u-e{ }e radnika sa ni`im kvalifikacijama u Smpu pewe se i do 75%, a u Fabrici name{taja wihovo u-e{ }e i de i do 88%.

Ovakva kvalifikaciona struktura mo`e se oceniti kao vrlo nepovodna bez obzira na nizak nivo tehnolofke usavr{enosti (niskog nivoa upravljanja) sredstava za proizvodwu. Uspe{no ukqu-i vawe ovakve radne snage u proces rada zahteva i zuzetne napore kako u pogledu wihovog osposobljavawa da uspe{no obavqaju svoje radne zadatke, tako i u pogledu uspostavljanja efikasne organizacije rada, a u vezi sa tim i odr`avawa potrebnog nivoa radne i tehnolofke discipline.

#### Organizacija rada i disciplina mo}i

Kako smo istakli, u ranijem delu rada, rukovode}a struktura koja se formira na principima politi`ke podobnosti, lojalnosti i poslo{nosti nu`no dobija oblik hijerarhijske strukture. U tako uspostavljenoj strukturi prakti`no sva mo} u organizaciji koncentri{e se u rukama naju`eg dela rukovode}e strukture na vrhu. Strogi mpravljanje i reguli{u se prava, obaveze i du`nosti<sup>2</sup> onih koji odluju i onih koji izv{avaju,

<sup>2</sup> Neke odluke povodom povrede radne discipline, pre svega strogo potovawe radnog vremena, vrlo su rigorozne. Mo`e do}i do stimalacije i do 100%. Ako se zna da su li`ni dohoci u svojoj osnovi u Smpu mali, da su stimalacije vrlo velike, takva kazna prakti`no zna-i skidawe mese`ne zarade i do 50%. Drugi oblik uspostavljanja ovakve discipline ogleda se u pravu rukovode}eg oobqa da bez konsultacije radnika mewapodi`e radne norme. Izriawe sankcije prema radnicima (nov`ane, prebacivawe na drugo radno mesto u RJ, prebacivawe u radnu jedinicu van matine RJ, iskqu-i vawe iz organizacije) od strane discipline inskih organa, na predlog neposrednih rukovodilaca, bez obzira na `albe radnika, naj-e{ }e se potvr|uju od strane drugostepenih organa.



i zme|u nadre|eni h i podre|eni h -i me se prakti -no onemogu}ava di stri buci ja mo}i prema osnovi organi zaci je tako da se na ni vou i zvr{ avawa u organi zaci ji javqaju pojedinci koji su stavqeni u pozici ji doslednog i zvr{ avawa odluka bez mogu}nosti uti caja na wi hovo dono{ ewe.

Kao posledi ca hi jerarhi jske di stri buci je mo}i u organi zaci ji javqa se i stroga radna di sci pli na koja se naro-i to nepovoqno odra`ava na pol o`aj ni`ih struktura u organi zaci ji { to kod ti h struktura i zazi va vrlo vi soku stopu fl uktuaci je, apati je a vrlo -esto sukobe i kr{ ewe radne di sci pli ne. Preci zno re-eno, najnepovoqni je se ovakva radna di sci pli na odra`ava na kval i fi kovane radni ke i stru-wake u proi zvodwi jer se wi hova o-eki vawa u raspodel i dru{ tvene mo}i ni su ostvari la, o -emu govore podaci o i zre-eni m snakci jama prema ovi m kategori jama radni ka i o fl uktuaci ji ove kategori je radni ka.

Rezul tati do koji h sam do{ ao u i stra` i vawu u Si mpu potvr |uju domi naci ju hi jerarhi jski h odnosa, a kao rezul tat ti h odnosa u organi zaci ji i mamoi zdvajawe funkci je upravqawa u odnosu na funkci ju i zvr{ avawa, uspostavqawe monopol a nad odl u-i vawem od strane rukovode}ih struktura i uspostavqawe hi jerarhi jske strukture u organi zaci ji. Di rektna posledi ca takvi h odnosa u organi zaci ji jeste pojava di stri buci je mo}i u organi zaci ji od vrha prema wenoj osnovi po pri nci pu ni`i pol o`aj mawa kol i -i na mo}i, { to mo`emo i denti fi kovati kao najneposredni ji i zvor autori tetnog sti la rukovolewa koji se neguje u organi zaci ji. U tako uspostavqeni m odnosi ma upravqa-ka struktura svoju mo} crpe pre svega i z svoje parti ci paci je u poli ti -koj sferi u { i roj dru{ tvenoj zajednici, dok su stru-nost i kompetentnost u poznavawu procesa rada poti snuti u drugom pl anu.

Posl ovawe DP Si mpo kao cel i na daje i mpozantan uti sak kako sa stanovi { ta fi zi -kog rasta obi ma proi zvodwe tako i sa stanovi { ta fi nansi jski h efekata. U 1989. godi ni ostvaren je mese-ni pl an proi zvodwe od 97,3%, ostvarena vrednost proi zvodwe bi la je ve}a u odnosu na 1986. za 520 mi l i jardi di nara. Na doma}em tr` i { tu ostvareno je 50% tog ukupnog pri hoda dok je drugi deo ostvaren na i nostranom tr` i { tu ovakav rend zadr` an je, uz mawe osci l aci je, do danas i pored ozbi qne dru{ tvene kri ze i sankci ja. Taj trend strukture i zvoza obzi rom na konverti bi l an i kl i ri n{ ki na` i n pl a}awa u 1995. godi ni i z-nosi 77:23 u kori st konverti bi l nog na-i na pl a}awa. Ako znamo da je sa ovakvi m fi nansi jski m efekti ma i strukturom ostvarenog pri hoda malo organi zaci ja u obl asti drvne i ndustri je kod nas, i ako uz to uzmemo u obzi r i -i weni cu da su ovakvi

finansijski efekti ostvareni u periodu izra`ene pri vredne i dru{tvene krize onda sasvim sigurno mo`emo stajati na stanoviti {tu da su upravo ti finansijski efekti mogu}i ili nesmetano funkci oni sawe navedeni h odnosa u organizaciji .

Relativno visoke zarade tako |e mo`emo uzeti za zna-ajan faktor koji je omogu}avao nesmetano funkci oni sawe autoritarnog stila rukovodjeva. U pogledu visine zarada proizvodnih radnika Smpo se redovno i zdvajalo, u pozitivnom smislu, u odnosu na ostale organizacije u op{tini. Tako na primer u prvom polugou 1989. godine u priredi op{tine Vrawe ostvaren je prose-an li-ni dohodak od 1.118.000 dinara dok je u Smpu u tom periodu ostvaren prose-an li-ni dohodak od 1.751.000 dinara. Sa ovako ostvarenim prose-nim li-nim dohodkom Smpo se na{lo me|u prvim organizacijama u republici. Li-ni dohodak zaposlenih u Smpu godine doveden je u zavisnost sa vredno{ }u zapadno nema-ke marke i to tako da je zarada KV radnika u dinarskoj protivrednosti ekvivalentna vredno{ }u od 700 do 1000 maraka (u 1991. godini). Ako znamo da ve}ina zaposlenih u zemlji ostvaruju zagarantovanu zaradu, a u Smpu zaposleni ostvaruju prose-nu zaradu od 1.000 dinara u 1995. godini, onda mo`emo ste}i pravu sliku o zaradama zaposlenih. Navedene podatke istakli smo da bi smo pokazali da su u Smpu zaposleni uvek i mali pri liku da dobro zara|uju za na{e usluge. Polaze}i od -iwenice da materijalna stimulacija zaposlenih igra zna-ajnu ulogu u radnom anga`ovawu i prihvatawu uslova rada mogli bi smo prihvatiti -iwenicu da materijalna stimulacija (zarada) vr{i zna-ajnu ulogu u uspostavljanju i odr`avawu autoritarnog stila rukovodjeva. Ovakvu pretpostavku potvr|uju empirijski podaci, koji sano ukazuju na visok stepen pri vr`enosti organizaciji i evidentnom zadovoljstvu visinom li-nnog dohotka, bez obzira na odredene primedbe koje radnici imaju na sistem raspodelje. Tako na primer na pitawe: "Koliko Vam va{e radno mesto omogu}ava da ostvarite va{e li-ne interese?". Za alternativu - da, omogu}ava mi - izjasnilo se 40,54% anketiranih. Interesantno je ista}i da me|u svim kategorijama, sem kod kategorija stru-waka u proizvodwi, taj postupak se kre}e od 33,33% do 83,33%. Kod rukovodioca taj postotak iznosi 100%, {to je razumljivo obzirom na wihov polo`aj u organizaciji. Za alternativu - ne znam - izjasnilo se 13,51%, a za alternativu - ne omogu}ava mi - izjasnilo se 10,81%, {to mo`emo smatrati povoljnim obzirom na ukupan uzorak. Najvi{i stepen nezadovoljstva radnim mestom i spoqilisu stru-waci u proizvodwi, od 7 anketiranih stru-waka samo je jedan bio mi {cewa da mu radno mesto neomogu}ava ostva-

ri vawe li -ni h i nteresa. I ova -i weni ca na svoj na -i n govori o di stri bu ci ji mo }i u orga ni za ci ji i opo zi ci ji po je di ni h struk tu ra u voj.

Nepovoqna obrazovna struktura tako |e zna-ajno uti -e na nesmetano ostvari vawe autori tarnog sti la rukovo |ewa u orga ni za ci ji . Tu pre svega mi sl i mo na -i weni cu da samo 3,8% od ukupnog broja zaposl eni h i ma vi sol u stru -nu spremu, a da 44,9% -i ne PKV i NKV radni ci koji po pravi l u i maju najni ` i ni vo obrazovawa. Ako se ovom podatku pri kcu -i i rani je iz -neta -i weni ca da mnogi KV i VKV radni ci nemaju { kol ski h kval i fi ka ci ja ve } i nterne kval i fi ka ci je onda do bi ja mo vrl o nepovoqnu sl i ku o obrazovnoj strukturi zaposl eni h. U takvoj obrazovnoj strukturi zaposl eni h real no je o -eki va ti da grupe sa vi { i m ni voom obrazovawa i maju odl u -uju }i uti caj u odl u -i vawu i upravqawu procesom rada u odnosu na grupe sa ni ` i m ni voi ma obrazovawa.

Kao zna-ajan f aktor koji uti -e na f unkc i oni sawe auto ri tarnog sti la rukovo |ewa i stak li smo i tradi ci onal ne vred nosti koje egzi sti raju u okru ` ewu u kome orga ni za ci ja del uje. Neka obel e ` ja te patri jahal ne tradi ci je jesu, i zra ` avawe po kornosti vi { em autori tetu (gl avi porodi ce), nekri ti -ko pri hvatawe mi { qewe stari ji h, potpuna pri vr ` enost po je di na ca porodi ci , tradi ci onal ni odnos i zme |u stari ji h i ml a |i h, dece i ro di te qa, ` ene i mu { karca i dr. U usl ovi ma proi zvodni h grupa te vrednosti se i spoqavaju na drugi na -i n, tkao na pri mer ose }awe pri vr ` enosti porodi ci zamewuje se pri vr ` eno { - }u orga ni za ci ji , nekri ti -ko pri hvatawe mi { qewa stari ji h zamewuje se nekri ti -ki m pri hvatawem stavova rukovode }eg osob qa, a pokornost autori tetu (gl avi porodi ce) u i ndustri jskoj radnoj sredi ni evul i rao je u pokornost di rektoru. Obzi rom da ve }i na radni ka Simpa ` i vi na sel u i l i poti -e sa sela, { to zna -i da u svom soci jal no -psi hol o { kom bi }u u ve }oj i l i mawoj meri nosi crte ovakve patri jahal ne tradi ci je, real no je o -eki va ti da upravo ovaj momenat i ma presudnu ul ogu u pri hvatawu autori tarnog sti la rukovo |ewa.

U razmatrawu mogu }i h f aktora koji su omogu }i l i razvoj autori tarnog sti la rukovo |ewa u dru { tvenom preduze }u DP Simpo ne treba zanemari ti i uti caj negati vni h tendenci ja u dru { tveno -pol i ti -kom i ekonomskom si stemu zemqe. Te tendenci je mo ` emo ozna -i ti kao sve i zra ` eni ja stagnaci ja pri v -rednog razvoja, sve i zra ` eni ji pad l i -nog i dru { tvenog stan -darda rast nezaposl enosti i druge negati vne tendenci je. Te negati vne tendenci je u soci jal ni m odnosi ma uti -u na stvarawe atmosfere nesi gurnosti bez perspekti vnosti { to u konkret-

ni m odnosi ma u procesu rada me|u zaposl eni m osobqem vr{ i sna` an uti caj da se pri hvate usl ovi rada koji na jednoj strani dovode do ja-awa autori tarni h tendenci ja a na drugoj strani do ugro` avawa i ntegri teta l i -nosti zaposl eni h.

Obzi rom da se ni jedan sti l rukovo|ewa ne javqa u -i stom obl i ku neophodno je utvrđi ti u kojoj meri je sti l rukovo|ewa koji se neguje u Si mpu po svoji m karakteri sti kama autori ta- ran, a u kojoj meri on u sebi sadr` i i el emente parti ci pati v- nog - demokratskog sti l a rukovo|ewa. U tom smi sl u mo` emo i s- ta}i da je izdvajawe i koncentraci ja mo}i u rukama upravqa-- ki h ti mova, i nsi sti rawe na odgovornosti i posl u{ nosti ni -` i h struktura koje se posti ` e si stemom materi jal ni h nagrada i kazni , ona osnova koja omogu}uje produkovawe autori tarnog sti l a rukovo|ewa. Me|uti m, vel i -i na organi zaci je, raznovrs- nost radnog procesa koji daje mozai -nu strukturu preduze}a i dru{ tveni karakter vlasni { tva, { to podrazumeva postojawe samoupravni h organa kao nosi oca upravqa-ki m kompetenci ja- ma i i spoqavawa mi { qewa neposredni h proi zvo|a-a, su oni el ementi koji produkuju parti ci pati vne odnose u si stemu rukovo|ewa. Ovakavo saznawe nas navodi na zakqu-ak da sti l rukovo|ewa u Si mpu predstavqa svojevrstu kombi naci ju auto- ri tarnog sti l a rukovo|ewa sa el ementi ma demokratskog sti l a rukovo|ewa.

U nameri da proverimo ovakvo mi { qewe o sti l u rukovo- |ewa u Si mpu anketi rani m radni ci ma sam postavi o sl ede}e pi - tawe: "U kojoj meri Vam va{ e radno mesto omogu}ava da se upoznate sa ci qevi ma (posl ovnom pol i ti kom) organi zaci je?" i "Kol i ko ste -esto u si tuaci ji da u radnom procesu dajete suges- ti je, predloge, bi lo kad se radi o organi zaci ji posl a i l i iz- vr{ avawu radni h zadataka?".

U ovom del u rada i sta}i }emo samo one podatke koji ot- kri vaju neke nove di menzi je sti l a rukovo|ewa. U tom smi sl u i interesantan je podatak da su se 78,38% anketi rani h i zjasni l i da u ve}oj i l i mawoj meri i ma saznawa o ci qevi ma organi zaci - je. Ovaj podatak nam govori o vi sokom ni vou i nformi sanosti zaposl eni h, jer ne mo` emo pretpostavi ti da su svi u-estvoval i u utvr| i vawu posl ovni h ci qeva orani zaci je. U vezi sa drugi m pi tawem dobi l i smo sl ede}e rezul tate: za al ternati vu - pone- kad sam u mogu}nosti { to zavi si od posl ovo|e - opredel i l o se 35,13% anketi rani h. I nteresantno je i sta}i da se za ovu al ter- nati vu i zjasni l o 40% anketi rani h radni ka neposredni h u-es- ni ka u procesu rada. Za al ternati vu - takvu mogu}nost redovno i mam kad je u pi tawu i zvr{ avawe zadataka - i zjasni l o se 21,62% anketi rani h, radni ci su se u 24% sl u-ajeva opredel i l i

za ovakvu alternativu. Za alternativu - redovno sam u mogućnosti bez obzira da li se radi o organizaciji posla ili izvršavaju radnih zadataka - opredelilo se 16,22% anketiranih, radnici su se samo u 8% slučajeva odlučili za ovakve odgovore. Za alternativu - nisam u mogućnosti - izjasnilo se 27,03% anketiranih, a od toga je 28% radnika.

Navedeni podaci pokazuju da radnici u mawoj ili većoj meri (72%) partiicipiraju u smisludavawa sugestije u organizaciji i izvršavaju partiicipacije sa rastom kvalitifikacionih i ugleda radnog polja.

#### Stil rukovodjenja u Simpu i zadovoljstvo radnika

U ranjem delu rada istakli smo da stil rukovodjenja ima presudnu ulogu na zadovoljstvo radnika u radu, u ovom delu rada pokušamo da analizom stavova radnika o značajnim pitanjima organizacije i analizom njihovog ponašanja otkrijemo kako radnici doživljavaju sistem rukovodjenja a time i stil rukovodjenja koji se neguju u Simpu. Ako zadovoljstvo shvatimo kao pozitivno emotivno stanje učesnika u procesu rada a nezadovoljstvo kao stanje koje je kvalitativno drugojačije onda je značajno ukazati na one elemente procesa rukovodjenja i rada koji doprinose zadovoljstvu ili nezadovoljstvu u organizaciji.

U nameri da dođemo do saznanja kako radnici doživljavaju radni proces učesnici u kojoj meri je sadržaj radnih operacija u skladu sa njihovim psihofizičkim sposobnostima u istraživanju postavio sam sledeća pitanja: "Koliko ste zadovoljni vašim radnim mestom?". Od 37 anketiranih samo je 12 (32,43%) zadovoljno svojim radnim mestom, i interesantno je istaći da se od 25 anketiranih radnika neposrednih učesnika u procesu rada samo 8 izjasnilo da je zadovoljno svojim radnim mestom. U okviru grupacije radnika neposrednih učesnika u procesu rada najveći stepen zadovoljstva radnim mestom izračunjen je kod VKV radnika (66,67). U smisludabi radno mesto moglobiti bolje ili dani su im zadovoljni izjasnilo se 64,87% anketiranih. Najveći stepen nezadovoljstva radnim mestom ispočili su KV radnici, stručnici u proizvodnji i PKV radnici. Ako se ima u vidu da je u Simpu, preciznije rečeno u Fabrici nameštaja, postignuto vrlo visok stepen tehničke podrške u smisludavajava vrlo jednostavnih - prostih operacija, da obavljati radnih operacija zahteva angažovane pre svega fizičke sposobnosti, a da su PKV i KV radnici neposredni izvršioći takvih operacija, onda postoje razumivo njihovo nezadovoljstvo radnim mestom. Dok nezadovoljstvo stručnika u

proizvodni mo`emo razumeti samo kao posledicu centralizacije je mnogih značajnih funkcija u procesu rada na nivou`ih upravljačkih struktura na vrhu organizacije - i me nestaje ose}aj kompetentnosti na ni`im nivoima upravljanja.

Radi utv`rivavanja u kojoj meri radni zadaci odgovaraju psihofizičkim sposobnostima radnika koji ih obavljaju postavio sam slede}a pitanje: "Uspevate li da ostvarite dnevne zadatke na svom radnom mestu?". Od 37 anketiranih radnika njih 24 izjasnilo se da redovno ili vrlo `esto uspeva da ostvari dnevne zadatke na svom radnom mestu. Samo 13 (35,13%) anketiranih izjasnilo se da to ne uspeva, da su norme previše teške i da se one utv`rjuju nezavisno od njih. Ako se posmatra ovaj odnos 35,13%, koji neuspevaju da ostvare dnevne zadatke prema 64,87%, koji redovno uspevaju da ostvare radne zadatke mo`e se zaključiti da su radni zadaci u velikoj meri prilago}eni psihofizičkim sposobnostima radnika. Me}utim, ako se po}e u podrobnu analizu strukture onih koji su se izjasnili da su norme previše teške i da ih je te}ko ostvariti uo}imo da od 6 anketiranih VKV radnika dva radnika nisu u stanju da ostvare normu, od 16 anketiranih KV radnika 9 ne uspeva da ostvari normu, od 3 anketiranih PKV radnika dvojica ne uspevaju da ispune normu. Mo`e se konstatovati da sistem normi nije dobar i to pre svega u onom delu radnog procesa gde je rad mogu}e i kvalitetativno - kvantitativno meriti. `iwenica da svih 13 anketiranih ili 35,13%, koji su se izjasnili da su norme previše teške i da ih je te}ko ostvariti, potv`rju izredovne neposredne proizvoda tako}e potv`rju navedenu pretpostavku o neuskla}enosti radnih zadataka i sposobnosti radnika. Sa ovog stanovi}ta podatak od 64,87% onih koji su zadovoljni sistemom normi, mo`e se uzeti u obzir, jer se on odnosi na celokupni uzorak u kome je znatno uo}e}e radnika - iji rad nije normiran.

Na pitanje: "Koliko Vam va}e radno mesto omogu}ava da ispo}ite va}e radne sposobnosti?", dobijeni su slede}i rezultati: od 37 anketiranih radnika samo su se 3 anketirana (i to dva KV radnika i jedan stru}ak) izjasnila da su radni zadaci dalje i spod njihovih sposobnosti dok je 14 anketiranih mi}e}awa da su njihove radne sposobnosti delimično i skori}ene na radnom mestu. Da su radni zadaci adekvatni njihovim radnim sposobnostima mi}e}awa je 15-toro anketiranih, a samo su 2 radnika (1 KV i 1 VKV) mi}e}awa da su njihovi radni zadaci iznad njihovih radnih sposobnosti. Iz podataka se mo`e uo}iti da 51,35% anketiranih radnika smatra da radni zadaci koje obavljaju u procesu rada, odudaraju od njihovih radnih

sposobnosti. Radnici su naj-e{ }e mi { qewa da su oni i spod wihovi h sposobnosti, { to na odre|en na-in ukazuje na odre|e-ne slabosti u organizaciji rada, i to pre svega na slabosti u podeli rada i u nepri l ago|enosti radnih zadataka sposobnosti ma radnika.

Ovakvo stawe se mo` e jedi no objasni ti neuva` avawem dosti gnutih saznawa na pl anu u profesi onal ne ori jentaci je i sel ekci je kadrova. Raspore| i vawe radnika na osnovu formal -nih el emenata, povr{ ni h uti saka i li na osnovu pri jateqski h i rodni nski h veza na odre|ena rdna mesta naj-e{ }e i maju za svoju posl edicu precewi vawe i li podcewi vawe sposobnosti pro-i zvo|a-a. U na{ im uslovi ma real no se mo` e o-eki vati ova druga mogu}nost, { to se mo` e re}i i za SI MPO koje i ma takozvanu "otvorenu organizaciju rada". Podcewi vawe radnih sposobnosti i izlagawe radnika neodgovaraju}im uslovi ma rada naj-e{ }e i ma pogubne posl edice na radnika, na wegovu li --nost, al i i na organizaciju.

Podaci dobi jeni na odre|ena pi tawa u i stra` i vawu up-ravo ukazuju na ovakvu si tuaciju { to se mo` e smatrati osnov-nom sl abo{ }u si stema rukovo|ewa i osnovni m i zvorom nezado-voqstva u organizaciji .

Zna-ajan i zvor u posti zawu ve}eg ni voa zadovoqstva radni ka u radu predstavqaju mogu}nosti radnika da se kreati vno pona{ a u procesu rada. Mogu}nost i ni ci jati ve u radu u smi sl u davawa sugestija i predl oga u ci qu i znal a` ewa boqeg, raci-onal ni jeg i efi kasni jeg obavqawa odre|eni h posl ova, osl oba-|a u li -nosti proi zvo|a-a stvaral a-ku energiju, razvi ja kre-ati vnu atmosferu unutar grupe koja pokre}e svakog pojedina na ostvari vawe radnih zadataka a ti me i ci qewa organizaci je. Ostvari vawe ovakve radne atmosfere u vl ei koj meri zavi si od sti l a rukovo|ewa kome pri begava vode}a struktura od bri gadi -ra - majstora pa sve do di rektora, u organizaciji .

U ci qu dol a` ewa do podataka u radnoj atmosferi a ti me i o sti l u rukovo|ewa radnici ma sam postavi o sl ede}a pi tawa: "U Va{ oj organizaciji i maju li sve zaposl eni jasno odre|ena zadu` ewa - radne zadatke?". Od 37 anketi rani h 7-oro (18,92%) smatra da nemaju svi jasno odre|ena zadu` ewa. Ostal i anketi -rani radnici, wi h 27 (72,97%) smatraju da svi i maju jasna za-du` ewa u procesu rada. Dobi jeni podaci potvr|uju mi { qewe, koje va` i u javnosti, da Simpo i ma tako jasno uspostavqenu organizaciju rada da se u woj mo` e jasno uo-i ti nosi oc svake radne ul oge. I ako ovi podaci u osnovi i maju formal ni karak-ter oni ukazuju na -i weni cu u kojoj meri je i spuwen osnovni predusl ov uspostavqawa poziti vnog odnosa prema radu, a on je

sadr`an u ~iwenici da svaki pojedina u procesu rada mora imati jasno odredena zadu`ewa. Ispuwanem ovog uslova u osnovi selimini {emogućnost, koja veoma demotiviraju}e deluju na ~esnike u procesu rada, da pojedinci podizgovorom da nemaju jasno odredena zadu`ewa jednostavno ne rade.

Na pitawe: "Koliko ~esto ste u situaciji da u radnom procesu dajete sugestije, bilo kad se radi o organizaciji posla ili izvr{avawu radnih zadataka?". Dobljeni rezultati pokazuju da 21 anketiranih ili 56,75% smatra da ima mogućnost predlagaware {ewa u izvr{avawu radnih zadataka a da ta mogućnost pre svega zavisi od rukovode}eg osoblja, dok 10 anketiranih ili 27,03% smatra da takvu mogućnost nema - da je sve unapred utvr`eno u procesu rada. Ako posmatramo kako su se pojedine kategorije anketiranih izjavavale po ovom pitanju pri meti }emo da su neposredni ~esnici mi {ewa da takvu mogućnost nemaju ili da je ta mogućnost u zavisnosti od neposrednih rukovodilaca, dok su stru`waci i rukovodioci u organizaciji mi {ewa da takvu mogućnost imaju redovno {to je izao}ekivawe. Interesantno je ista}i da mogućnost kreativnog ~ewa u procesu rada raste uporedo sa rastom kvalitativnih niwoa. Jer svi PKV radnici smatraju da takvu mogućnost nemaju. KV radnici su mi {ewa da takvu mogućnost imaju kad je u pitanju izvr{avawe radnih zadataka, dok svi stru`waci po ovom pitanju imaju pozitivan stav. Dobljeni podaci po ovom pitanju nedvosmi sleno ukazuju na poziciju radnika u procesu rada, a ona se ogleda u pasivnom polo`aju radnika i {ablonskom pristupu u izvr{avawu radnih zadataka. Ovakva pozicija radnika neposrednih ~esnika u procesu rada nedvosmi sleno ukazuje na krutost organizacije rada, kruto pona{awe rukovodilaca na ni`im nivooima, ~ime se radnici neintegri{u u proizvodne timove} na protiv, pasiviziraju se i prepustaju sami sebi. Ova situacija se mo`e smatrati osnovnim nedostatkom stila rukovodilawa u procesu rada Simpa.

U cilju dobijawapodataka o kvalitetu nadzora radnika u toku izvr{avawaposlawa, postavio sam pitanje radnicima u vidu konstatacije i ponudi o mogućem alternatiwem odgovoru: Da bi radnik radi o uspe{ni je potrebno je:

- a) Dati mu detaljno uputstvo i stalnog kontrolisati;
- b) Potrebno je dati mu uputstvo i kontrolisati ga samo kod te`ih operacija;
- v) Potrebno je dati mu zadatak, objasniti wegov zna~aj, dati mu obave{tewe o zaradi a sve ostalo prepustiti ti wegovoj inicijativi;
- g) Ne{to drugo...



Pi tawe je i skqu-i vo upu}eno neposredni m rukovodi oci - ma u procesu rada, zameni ku tehni -kog di rektora, dvoji ci poslovo|a i dvoji ci brigadi ra. I nteressantno je i sta}i da su se brigadi ri i zjasni li za al ternati vu pod A, poslovo|e za al ternati vu pod B a zameni k tehni -kog di rektora za al ternati vu pod C. Opredeqewe rukovodi oca mo` e se posmatrati u korelaci ji sa wi hovi m kval i fi kaci jama i pol o` ajem u hi jerarhi ji . I nteressantno je da bri gadi ri , koji se po formalnoj kval i fi kaci ji od svoji h podre|eni h ne razli kuju, smatraju da treba dati detaqno uputstvo i stal no kontrol i sati radni ke da bi uspe{ ni je radi li . Ovakvo mi { qewe se jedi no mo` e razumeti ukol i ko se ono pove` e sa pozici jom bri gadi ra u raspodel i mo}i , preci zni je re-eno ovakvo mi { qewe bri gadi ra pre svega sl u` i i sti cawu wi hovog pol o` aja. S obzi rom da su bri gadi ri onaj ni vo rukovo|ewa kojeg radni ci neposredno do` i vqavaju, a vi del i smo da wi hovo pona{ awe gu{ i i ni podo{ tava li -nost proi zvo|a-a, onda ni je -udo { to radni ci ugl avnom i maju negati vno mi { qewe o sti l u rukovo|ewa u organi zaci ji . Za-u|uju}e je da se na vi { i m ni voi ma rukovo|ewa anketi rani opredequju za demokratske obl i ke kontrol e radni ka u radu, koji daju ve}u mogu}nost afi rmaci je li -nosti proi zvo|a-a, a da se u paksi dopu{ ta pona{ awe koje odudara od ti h na-el a. Ovakvu si tuaci ju mo` emo razumeti samo kao svojevrsnu posl edi cu hi jerarhi jski h odnosa u si stemu rukovo|ewa i wi hovog uti caja na u-esni ke u procesu rada, jer se na ni ` i m ni voi ma upravqawa dvostruki m pona{ awem rukovodi oci prakti -no pri l ago|avaju uspostavqeni m odnosi ma. Prema tome adaptaci ja i konformi zam ni su samo odl uke pona{ awa zaposl eni h na ni ` i m ni voi ma ve} se mo` e re}i da su one odl i ke pona{ awa svi h u organi zaci ji . Mo` e se re}i da su ovakvi obl i ci pona{ awa radni ka i svi h u-esni ka u procesu rada svojevrsan odgovor na di lemu pri l agodi ti se takvi m odnosi ma u organi zaci ji i li oti }i i z we.

Anal i zom podataka o fl uktuaci ji radne snage mo` emo uo-i ti da ni je mal i broj radni ka koji napu{ ta organi zaci ju bi l o zbog toga { to se ni je pri l agodi o unutra{ woj atmosferi - pa su se na taj korak odl u-i li samovoqno, i li su bi li pri morani da napuste radnu organi zaci ju nakon i zri cawa najstro` e di sci pl i nske mere. I z podataka (tabel a sl edi ) koji se odnose na fl uktuaci ju radne snage mo` e se uo-i ti da Si mpo u cel i ni i ma vel i ki pri l i v nove radne snage (430 radni ka) al i i vel i ki odl i v radne snage (112 radni ka). U posmatranom peri odu (januar-avgust 1990) ovaj odnos je ne{ to poveqni ji u Fabri ci name{ -taja u ovom peri odu do{ l o je 278 radni ka, a oti { l o 37 radni ka.

## Fluktacija radne snage u prvih osam meseci 1990.

Mesec	Dolazi		Oti{\li		Razlozi odlaska					
	Simp	F.nam	Simp	F.nam	Izjava		I skqu-ewa		Dr. razlika	
					SI	F.n.	SI	F.n.	SI	F.n.
1	95	72	5	3	/	/	3	1	2	2
2	17	2	10	2	5	1	3	1	2	2
3	7	1	23	5	11	2	7	2	5	1
4	115	99	9	6	2	1	3	3	4	2
5	26	1	25	7	13	3	2	2	10	2
6	67	27	12	3	8	1	1	1	3	1
7	89	71	12	5	3	2	2	/	1	3
8	14	5	13	6	5	1	7	5	1	/
Ukupno	430	278	112	37	47	11	28	15	28	11

Ovakvi odnosi između priliva radne snage i odliva radne snage može se smatrati povoljnim, naročito sa stanovišta rasta i razvoja preduzeća, jer se sa većim rastom stalno povećava većina. Međutim, ako se posmatraju razlozi zbog kojih su radnici napustili organizaciju i njihove kvalifikacije (što se može videti iz tabele) onda se mogu izvesti drugačiji zaključci o položaju pojedinih kategorija radnika i njihovom odnosu prema sistemu rukovođenja i njihovom mestu u raspodeli moći u organizaciji.

Kvalifikaciona struktura onih koji su oti{\li iz organizacije po osnovu izjave i iskqu-ewa.

		NKV	PKV	KV	VKV	sredwa	vi{\a	vi soka	Ukup.
Simp	Oti{\li	9	7	14	1	11	1	4	47
	I skqu-ewa	7	8	6	-	6	-	1	28
F.nam.	Oti{\li	6	32	-	-	-	-	-	11
	I skqu-ewa	6	5	4	-	-	-	-	15

Prijetno je da radnici naj-e{\}e po osnovu li{\ne izjave napu{\taju organizaciju, tako, na primer, na nivou Simpa 47 radnika je samovoljno oti{\lo iz organizacije dok je na nivou Fabrike name{\taja to u{\ni lo 11 radnika. Obzirom na kvalifikacionu strukturu prijetno je da se kvalifikovana radna snaga naj-e{\}e odlu{\uje da na ovaj na{\in napusti radnu organizaciju (Simp 31, Fabrika name{\taja 2). Po osnovu mere iskqu-ewa iz organizacije organizaciju je napustilo 28 radnika od toga 15 radnika iz Fabrike name{\taja. Posmatrawem kvalifikacione strukture onih prema kojima je izre{\ena mera iskqu-ewa iz organizacije može uo{\iti da na ovaj na{\in organizaciju naj-e{\}e napu{\taju radnici sa najni{\im kvalifikacijama (NKV, PKV i KV). ^iwenica da se mere iskqu-ewa naj-e{\}e izri{\u radnicima sa ni{\im kvalifikacijama nedvos-

mi sleno govori o wihovom pol o`aju. Naj-e{ }e su kval i fi ko-  
vani radni ci pri nu|eni da pod pri ti skom oni h koji poseduju  
mo} - a sa koji ma su do{ l i u sukob - "dobrovoqno odu i z organi-  
zaci je" kako bi radi daqeg svog zapo{ qewa u drugu organi zaci-  
ju sa-uval i svoju pol i ti -ku podobnost (podaci i z tabel e govore  
da su se svi i znad VKV radni ka, koji su oti { l i i z organi zaci je,  
odl u-i l i na ovaj korak dobrovoqno). Podaci vezano za Fabri-  
ku name{ taja jo{ vi { e potvr|uju ovu -i weni cu, jer svi i skqu-  
-eni i z organi zaci je pri padaju ni ` i m kategori jama radni ka.  
Navedeni podaci na svojevrs tan a~i n ukazuju na razl oge dvos-  
trukog pona{ awa na vi { i m ni voi ma na koje smo nai { l i anal i-  
zi raju}i podatke i z prethodno navedenog pi tawa. Uzi maju}i  
ove podatke u obzi r postaje razumqi va -i weni ca tol eri sawa  
krutog na~i na pona{ awa ni ` i h rukovode}i h struktura prema  
radni ci ma i ako se i nti mno nosi oci vi { i h f unkcija u organi-  
zaci ji sa takvi m pona{ awem ne sl a` u.

Podaci o fl uktuaci ji radne snage, i udeo Fabri ke na-  
me{ taja u fl uktuaci ji radne snage na ni vou Si mpa, govore o  
svojevrsnoj pozici ji Fabri ke name{ taja unutar dru{ tvenog  
preduze}a Si mpo. Kako smo rani je i stakl i Fabri ka name{ taja  
je najstrari ja proi zvodna jedi ni ca u si stemu, u woj je upravo  
do{ l o do najve}eg stepena zastarel osti i otpi sanosti tehnol o-  
gi je pa prema tome u woj su i najte` i usl ovi rada. Da bi se us-  
pe{ no mogao prati ti proi zvodni proces u drugi m del ovi ma  
si stema, gde je tehnol o{ ki ni vo sredstava za proi zvodwu vi { i ,  
radni ci su u Fabri ci name{ taja prakti ~no pri morani da os-  
tvare mnogo ve}i ni vo i tenzi teta rada. Nemogu}nost svi h za-  
posl eni h da se adekvatno pri lagode takvi musl ovi ma rada di-  
rektno usl ovqava wihovu fl uktuaci ju. I zuzetno vi sok stepen  
fl uktuaci je radne snage (oko 40%) u odnosu na Si mpo kao cel i-  
nu na svojevrs tan a~i n govori o te{ kom usl ovi ma rada, vi so-  
kom i tenzi tetu rada i drugi m nepovoqni m okol nosti ma koje  
prate proi zvodni proces u Fabri ci name{ taja u odnosu na dru-  
ge del ove si stema.

Na osnovu navedeni h podataka mo` e se zakqu~i ti , s jedne  
strane, da se u Si mpu ne mo` e govori ti o vi sokom ni vou zado-  
voqstva radni ka u radnom procesu, o ~emu govore empi rijski  
podaci dobi jeni anal izom pri l ago| enosti posl a sposobnosti -  
ma radni ka, anal izom si stema radni h normi i anal izom mogu}-  
nosti i spoqavawa radne i ni ci jati ve. Si gurno da te i ste razl o-  
ge moramo ozna~i ti kao one f aktore koje je neophodno el i mi-  
ni sati i z procesa rada da bi proces rada u cel i ni bi o ef i kas-  
ni ji . S druge strane, mo` e se zakqu~i ti da radna di sci pli na,  
po kojoj je Si mpo poznato u okru` ewu, ni je rezul tat vi sokog

stepena integriteta radnika u radne timove i njihovog zadovoljstva u radu, ve} pre svega da je ona nametnuta, da je u funkciji nadome}i vava zastarelosti tehnolo{gi je i omogu}avava uspe{nog povezivanja, tehnolo{ki gledano, razli{i ti h delova proizvodnog sistema u cilju postizavanja ve}e produktivnosti rada { to je krajnji smisao svake proizvodnje. Name{tawe takve radne discipline je mogu}e samo autoritarni (stilom) rukovodilci i sistemom stimulacija.

Srboljub Ivanović, Vranje

## MANAGING STYLE AND EMPLOYEES' CONTENTMENT

### Summary

The purpose of a research dealing with the relation between the managing style and employees' contentment in the company *Simpo* Vranje was, firstly, to identify the managing style fostered in this relatively successful company and, secondly, to determine its motivational effects on the participants of the production procedure. In pursuit of this objective, a research was carried out in this furniture factory or, to be more precise, in its part usually referred to as the 15<sup>th</sup> work unit. The research has revealed that the management in *Simpo* is essentially based on the so-called authoritarian style. The elements of the authoritarian management, such as strict hierarchy, concentration of power in the hands of the managing elite, rigidity, inertia and the like, produce, particularly on lower levels, certain consequences resulting in passivity and unmotivation of the participants in the working process. These dimensions of the managing style in *Simpo* can be denoted as a key reason of decreased efficiency on the level of discharge of duties. The research has also revealed that effectiveness of this particular managing style is based on the strict working discipline and a considerable level of financial stimulation, on the one hand, as well as on unfavorable trends in the environment itself caused by the overall social crisis, on the other.

**Key words:** industry, management, authoritarianism, working discipline, social crisis.