

ULOGA I ZNAČAJ FUNKCIJE RUKOVOĐENJA U POSLOVANJU PREDUZEĆA

ROLE AND IMPORTANCE OF MANAGEMENT FUNCTION IN COMPANIES BUSINESSES OPERATIONS

dr Vuk Bevanda, docent¹⁶¹
dr Aleksandra Živaljević, docent¹⁶²
dr Ivana Bulut, docent¹⁶³

Sadržaj: *Funkcije i poslovi u preduzeću se mogu uspešno obavljati samo usklađenim i povezanim, komplemetarnim delovanjem ljudi i materijalnih komponenata. Zato je njihova povezanost u okviru preduzeća bitan uslov njegovog rada, funkcionisanja i opstanka. Tehnička podela rada, s jedne strane, i sam proces rada i poslovanja u preduzeću, s druge, osnov su za klasifikaciju i organizovanje poslovnih funkcija u preduzeću. Funkcionisanje i razvoj preduzeća omogućava se i ostvaruje preko raznovrsnih funkcija i aktivnosti njihovih nosilaca, uključujući funkcije nosilaca rukovođenja.*

Ključne reči: *Rukovođenje, funkcija, preduzeće, poslovanje*

Abstract: *The functions and operations of the company can be successfully carried out only by concerted and related, complementary action of people and material components. That is why their relationship within the enterprise is an essential condition of its operation, the functioning and survival. The technical division of labor, on the one hand, and the process of work and operations of the company, on the other, are the basis for classifying and organizing business functions in the company. Functioning and development of enterprises can be realized through various functions and activities of their holders, including holders of management functions.*

Key words: *Operational management, function, company, business operations*

1. UVOD

Preduzeće predstavlja složen ekonomski i organizacioni subjekt koji podrazumeva detaljnu unutrašnju podelu rada, poslova i funkcija, a samim tim i potrebu njihovog koordiniranja ka efikasnom ostvarivanju postavljenih ciljeva. Ciljevi preduzeća obuhvataju kako individualne, tako i grupne ciljeve, između kojih treba da budu uspostavljeni odgovarajući odnosi.

Funkcije preduzeća se klasifikuju prema vertikalnoj i horizontalnoj dimenziji. Vertikalna podela funkcija sledi hijerarhiju postavljanja i realizacije ciljeva i zadataka preduzeća i

¹⁶¹ Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11000 Beograd, Srbija

¹⁶² Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11000 Beograd, Srbija

¹⁶³ Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11000 Beograd, Srbija

nadležnosti nosilaca tih funkcija. Upravljanje je najviša i najznačajnija funkcija u vertikalnoj podeli funkcija, kojom se postavljaju i definišu ciljevi i strategija preduzeća. Konkretizovanje i razrada ciljeva vrši se preko funkcije rukovođenja, a u okviru organizacije preduzeća. To je drugi nivo vertikalne podele funkcija, na kome se postavljeni ciljevi konkretizuju kroz prenošenje poslovnih odluka, donetih na nivou organa upravljanja preduzeća, do nižih organizacionih nivoa i izvršilaca koji treba da realizuju postavljene ciljeve i zadatke. Izvršavanje obuhvata aktivnosti obavljanja raznovrsnih faza i operacija radnog procesa, odnosno realizaciju konkretnih poslova i stvaranje rezultata u obliku proizvoda i usluge.

Važno je napomenuti da je funkcija rukovođenja prisutna i prožima sve funkcije u horizontalnoj podeli rada u preduzeću, uključujući istraživanje i razvoj, tehničku funkciju, finansije i računovodstvo, komercijalnu funkciju (koja obuhvata poslove nabavke, prodaje, marketinga), plansko-analitičku, kadrovsku, administrativnu, funkciju kontrole, itd. Uspeh svih funkcija u velikoj meri zavisi od kvalitetnog i predanog rada rukovodilaca navedenih funkcija, zbog čega su upravo uloga i značaj ove funkcije u strukturi menadžmenta i poslovanju preduzeća posebno analizirani i prikazani u okviru rada.

2. KARAKTERISTIKE I AKTIVNOSTI FUNKCIJE RUKOVOĐENJA

Rukovođenje je funkcija operativnog upravljanja i vođenja poslova preduzeća. Osnovni zadatak rukovođenja je primena upravljačkih odluka i njihovo pretvaranje u konkretne radne zadatke (grupne ili pojedinačne). Zadatak rukovođenja je i koordinacija pojedinačnih i grupnih poslova i zadataka u jedinstveni sistem rada i poslovanja preduzeća.[1]

Šire posmatrano, rukovođenje predstavlja usklađivanje raznovrsnih poslova i aktivnosti radi obavljanja delatnosti i ostvarivanja ciljeva preduzeća. Sa aspekta konkretnog preduzeća, rukovođenje ima zadatak da obezbeđuje optimalno usklađivanje svih funkcija i poslovnih aktivnosti u okviru postavljene i ustrojene organizacije. Rukovođenje zahteva uspostavljanje određene hijerarhije



doc. dr Vuk Bevanda

30.9.2011. odbranio doktorsku disertaciju pod nazivom »Osnivanje poslovnih inkubatora u funkciji podsticanja preduzetničkih aktivnosti i lokalnog ekonomskog razvoja u Republici Srbiji« na Fakultetu za poslovne studije

20.3.2008. odbranio magistarsku tezu »Uloga poslovnih inkubatora u podsticanju i razvoju preduzetništva« na Fakultetu za poslovne studije

05.07.2004. diplomirao na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu kao student generacije (srednja ocena 10,00), smer kompjuterski inženjering

Od 15. marta 2005. stalno zaposlen na Fakultetu za poslovne studije (Univerzitet „Džon Nezbit“)

Objavio je dva udžbenika i veći broj radova na domaćim i međunarodnim naučnim skupovima i konferencijama, u zbornicima i tematskim zbornicima, časopisima. Spisak objavljenih radova moguće je videti na sajtu Univerziteta „Džon Nezbit“, Fakultet za poslovne studije.

nosilaca funkcija u preduzeću. Ta hijerarhija je uslovljena zahtevima i principima tehničke podele rada.[1]

Osnovnu sadržaja rukovođenja čine četiri osnovne aktivnosti, a to su: [2]

- Planiranje,
- Organizovanje,
- Vođenje (liderstvo),
- Kontrola.

Planiranje je ona aktivnost rukovođenja u kojoj se donose odluke o ciljevima (u svom delokrugu nadležnosti) i u kojoj se osmišljavaju akcije neophodne da bi se postavljeni ciljevi ostvarili. Odluke koje se donose, baziraju se na prošlom iskustvu, na znanju, na trenutnoj situaciji u kojoj se organizacija nalazi, kao i na poznavanju šireg društvenog konteksta, tržišta, okruženja, itd.

Ukoliko ciljevi nisu jasno i precizno dati (poželjno pismeno formulisani) i potpuno shvaćeni od svih koji učestvuju u procesu donošenja odluka, mogu se veoma različito interpretirati. Aktiviranjem organizacionih jedinica da formulišu svoje ciljeve povećava se odgovornost za njihovo izvršenje. Formulirani ciljevi služe kao standard za kontrolu rezultata poslovanja pojedinih organizacionih jedinica. [3]

U okviru svojih aktivnosti i poslova rukovodioci različitih nivoa u preduzeću konkretizuju i sprovode utvrđenu poslovnu politiku. Oni daju radne i poslovne zadatke i izdaju naloge za izvršavanje poslova, koordiniraju pojedinačne radne zadatke vremenski i kvalitativno i kontrolišu rezultate izvršenih aktivnosti. Kontrola se vrši upoređivanjem ostvarenih rezultata sa zadatim i propisanim nalogima, normama i standardima.

3. USLOVLJENOST FUNKCIJE RUKOVOĐENJA

Razvoj tehničke podele rada diktira i uslovljava dinamiku razvoja rukovođenja. Tom podelom rada je omogućeno usavršavanje i umnožavanje sredstava rada i uvođenje savremenih uređaja i opreme u proces proizvodnje i u druge funkcije. Podela rada je osnova na kojoj se formiraju i različiti odnosi među ljudima, načini organizovanja procesa rada i oblici rukovođenja tim procesima. Metode i oblici rukovođenja se menjaju u različitim proizvodnim, tehničkim i društvenim uslovima, ali im osnov ostaje isti: podela rada. Funkcije rukovođenja procesima



Doc. dr Aleksandra Živaljević je doktorirala na Katedri za upravljanje kvalitetom Fakulteta organizacionih nauka Univerzitetu Beogradu. Docent je na Fakultetu za poslovne studije Džon Nezbit univerziteta. Bila je prodekan za naučno-istraživački rad na Fakultetu za poslovne studije i menadžer kvaliteta Megatrend univerziteta. Takođe je predsednik Komisije za nepristrasnost osiguranje sertifikacionog tela "Management Systems Certification". Ima petnaestogodišnje iskustvo kao konsultant na projektima implementacije sistema za menadžment kvalitetom. Gostujući je predavač na Vienna International University, na Franklin University i trener po pozivu u YMSD Colsanting Europe. Objavila je više od 30 naučnih radova, od kojih su neki u SCI časopisima.

rada i koordinacije poslova, kao posledica nivoa razvijenosti tehničke podele rada, trajna je, nužna i prirodna funkcija preduzeća. [1] Iz toga proizilazi i nužnost postojanja i delovanja rukovođenja u procesu funkcionisanja preduzeća.

Svaki kolektivni (grupni) rad mora biti vođen, koordiniran i regulisan – da bi se proces proizvodnje ili usluga mogao organizovano i efikasno obavljati i usavršavati. Rukovođenje kao poslovna funkcija predstavlja deo, odnosno komponentu organizacije rada preduzeća. Ono evoluiralo sa razvojem organizacije i čoveka u procesima rada. Tehnički faktori proizvodnje pri tome imaju bitan kvalitativan uticaj na tu evoluciju. Brzim razvojem materijalnih komponenata rada i tehničke osnove rada brže se razvija i transformiše i rukovođenje. Te promene menjaju i adaptiraju metode, način i obuhvat delovanja funkcije rukovođenja u preduzeću. [1]

U procesu razvoja tehničke podele rada, ključne promene i sadržaj rukovođenja unose informatizacija i automatizacija proizvodnih i tehnoloških procesa, razvoj savremenih tehnoloških sistema i procesa, automatizovanje obrade podataka u preduzećima i slično. Rukovođenje ljudima u uslovima visokog stepena informatizacije i automatizacije rada i procesa se transformiše u rukovođenje procesima i kontrolu tih procesa. [1] Težište aktivnosti rukovodilaca u uslovima visokog stepena automatizacije procesa pomera se ka rešavanju neprogramiranih poslova, odnosno netehnoloških faza procesa rada i poslovanja u preduzeću.

Automatska regulacija u tim uslovima zamenjuje rukovodioce u samom procesu rada (proizvodnje). U tim uslovima rukovođenje se razvija u netehnološkim fazama proizvodnje i drugih procesa, dakle izvan samih proizvodnih procesa. Povećavaju se njegova uloga i značaj u oblasti međuljudskih odnosa u preduzeću, sistemu motivacije, organizacione kulture (predstavlja stečeno znanje i iskustvo koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponašanja), organizacione klime (predstavlja način na koji ljudi opažaju, kako vide i osećaju) kulturu koja postoji u njihovoj organizaciji. To je relativno konstantna grupa opažanja (percepcija) koju nose članovi organizacije a koja se odnosi na karakteristike i kvalitet organizacione kulture. [4]



Doc. dr Ivana Bulut Bogdanović

Obrazovanje

2009 - 2014. zajednički program Fakulteta za poslovne studije i Fakulteta za međunarodnu ekonomiju, Univerzitet Džon Nezbit, doktorske studije, tema doktorske disertacije: Uticaj društvenih mreža na poslovanje kompanija.

2007 – 2008. Fakultet organizacionih nauka, master studije, smer: marketing menadžment.

2002 – 2006. Fakultet organizacionih nauka, smer: menadžment.

1998 – 2002. Gimnazija u Čačku, smer: prirodno – matematički.

Profesionalne aktivnosti

2015. do danas docent za užu naučnu oblast marketing, reklama i odnosi s javnošću, univerzitet Džon Nezbit, Beograd.

2009 – 2015. Asistent na predmetima: Marketing i Međunarodni marketing, Megatrend univerzitet, Beograd.

2007 – 2009. Saradnik u nastavi na predmetima: Marketing i Međunarodni marketing, Megatrend univerzitet, Beograd.

4. VOĐENJE KAO VAŽAN SEGMENT FUNKCIJE RUKOVOĐENJA

Vođenje se definiše kao aktivnost rukovođenja usmerena na efikasno ostvarivanje ciljeva organizacije, kroz međusobnu saradnju, komunikaciju, motivaciju i usmeravanje u obavljanju postavljenih zadataka. U savremenim uslovima rukovođenje se transformiše u vođenje ljudi i procesa. I menadžment se definiše kao veština vođenja poslova s ljudima i uz pomoć ljudi. Iz toga proističe zaključak da je aktivnost vođenja usmerena na sledeće elemente: [1]

- Ciljeve i rezultate preduzeća,
- Menadžere-rukovodioce svih nivoa u organizacionoj strukturi preduzeća,
- Radnu snagu – zaposlene, u svojstvu izvršilaca poslova,
- Poslove i zadatke.

Nužnost vođstva kao menadžerske sposobnosti proističe iz savremenih zahteva funkcionisanja organizacije preduzeća. U domaću terminologiju upravljanja i rukovođenja organizacijama termin vođstvo je uveden u okviru razvoja teorije menadžmenta. On služi za označavanje sposobnosti pojedinaca da se stave na čelo manjih ili većih grupa ljudi, i nastao je prevodenjem engleske reči leadership – vođstvo.

Upotreba ovog pojma je proširena i na oblast menadžmenta, u kojoj označava specifičnu sposobnost i veštinu rukovodioca - menadžera da navede ljude na zalaganje u izvršavanju ciljeva preduzeća, jer time doprinose i zadovoljavanju sopstvenih i kolektivnih interesa. U teoriji i praksi menadžmenta vođenje ima veoma široko značenje jer se njime označavaju sposobnosti rukovodilaca da vode ljude, kao i načini da se te sposobnosti ispolje i realizuju u praksi rada i poslovanja preduzeća.

Različita značenja pojma vođstvo obuhvataju autoritet i odgovornost vođe i vođenja, kao i integrisanje ljudi i poslovanja u jedinstveni sistem zajedničkog rada. Pod autoritetom ličnosti se podrazumeva uticaj na druge, vlast nad drugima i snaga koja navodi druge osobe da slede ličnost vođe. Ukoliko članovi grupe ili radnog tima shvataju autoritet vođe na sličan način kao što ga sam vođa shvata, utoliko će vođenje biti efikasnije i svrsishodnije, a odnosi u kolektivu harmoničniji. [5]

Konkretni rezultati se postižu angažovanjem svih zaposlenih koji obavljaju radne zadatke i raznovrsne poslove. Podsticanje na zalaganje da se ostvare planirani zadaci i radni učinci, odnosno ciljevi organizacije, obezbeđuje se autoritetom i stimulansima od strane rukovodilaca. To podrazumeva iniciranje, koordinaciju (organizovanje) i kontrolu obavljanja poslova, kao i motivisanje i stimulisanje odgovarajućeg ponašanja i učinka zaposlenih.

Vodeći poslovanje i preduzeće, rukovodioci utiču na saradnike i izvršioce da efikasnije rade i da što više doprinose uspehu sopstvenog posla i uspehu preduzeća kao celine. Iz ovako definisane funkcije rukovođenja mogu se uočiti njeni bitni elementi i pokazatelji:

- Odgovarajuće ponašanje pojedinaca i grupa (saradnja),
- Komunikacija između učesnika u procesu poslovanja,
- Motivacija menadžera i izvršilaca poslova za zalaganje na poslu,
- Autoritet i stil menadžera – rukovodilaca.

S obzirom na karakter ovog segmenta funkcije rukovođenja, aktivnost vođenja se često naziva uticanje (eng. influencing). Rukovodilac svojim aktivnostima komuniciranja, motivisanja i

vođstva kao i sopstvenim autoritetom utiče na zaposlene i saradnike da ostvaruju što veće efekte i učinke u radu i da time doprinesu uspešnosti poslovanja preduzeća ili drugih organizacionih sistema u kojima su zaposleni. Na taj način oni utiču na odgovarajuće ponašanje zaposlenih i saradnika, kao i njihove rezultate u procesu rada i poslovanja.

Međutim, normativno određena funkcija ne znači i da će svaki rukovodilac biti uspešan u svom poslu. I članovi kolektiva preduzeća koji nemaju funkciju menadžera – rukovodioca, mogu da imaju i pokazuju izraženu osobinu i svojstva vođe grupe, gde se ispoljavaju i njihove sposobnosti, veština i umeće da navedu druge ljude da ih slede u zajedničkim (kolektivnim) akcijama.

5. ZAKLJUČAK

Svaki društveni sistem oblikuje određene organizacione forme i oblike prema sopstvenim potrebama, odnosno zahtevima sopstvene reprodukcije. U takvim, zadatim i konkretno oblikovanim društvenim okvirima i na promenljivim društvenim osnovama – ispoljava se i funkcionise rukovođenje u preduzeću. Kao koordinacija poslova i zadataka pojedinaca, grupa i timova, rukovođenje je prisutno u svakom kolektivnom radu, bez obzira na oblik preduzeća ili organizacije. Tehnički karakter i osnova rukovođenja prisutni su kao konstanta u svim sistemima.

Pored uloge i uticaja razvoja materijalnih činilaca i tehničke podele rada, na sadržinu, karakter i ulogu rukovođenja utiču i razvoj i karakter društvenih odnosa, odnosno karakteristike društvenog sistema i okruženja u kome preduzeće funkcionise. Rukovođenje je vezano za organizaciju preduzeća, odnosno oblik organizacije i kolektivni proces rada. Sa razvojem, transformisanjem i modifikovanjem organizacije, i rukovođenje se razvija i evoluira, menjajući svoju ulogu, značaj i sadržaj.

Uticao i delovanje raznovrsnih faktora dovodi do različitih karakteristika i delovanja rukovođenja u okviru preduzeća. U savremenim uslovima poslovanja znatno se menja i pozicija rukovođenja, posebno u velikim poslovnim sistemima. Međutim, na opstanak, rast i razvoj preduzeća, učinak zaposlenih, rezultate poslovanja preduzeća – znanje i veštine rukovodilaca, kvalitet njihovog rada, sposobnost da motivišu niže rukovodiocce i izvršioce da učestvuju u realizaciji postavljenih ciljeva, uvek će imati izuzetno važan uticaj, mesto i ulogu u svakoj organizaciji ili preduzeću.

"Vrhovni rukovodioci su odgovorni za 85% neuspeha u pogledu kvaliteta, pa oni i moraju biti predvodiooci promena." – J.M.Duran

REFERENCES

- [1] Živković, M., Ilić, S., Bevanda, V. (2014), *Ekonomika poslovanja*, sedmo izmenjeno i dopununjeno izdanje, Megatrend, Beograd
- [2] Gvoić, Lj., Rakas, S. (2009), *Sociologija*, drugo izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd
- [3] Milisavljević, M. (2007), *Savremeni strategijski menadžment*, VI izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd
- [4] Jovanović Božinov, M., Živkovic, M., Cvetovski, T. (2007), *Organizaciono ponašanje*, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd

- [5] Živković, M. (2007), *Ekonomika poslovanja*, šesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd
- [6] Živković, M., Rakić S. (2005), *Ekonomika i organizacija poslovanja*, VEŠ Valjevo
- [7] Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus (2007), *Ekonomija*, MATE, Zagreb
- [8] Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld (2005), *Mikroekonomija*, MATE, Zagreb