

KLASIČNE I SAVREMENE METODE RUKOVOĐENJA U PREDUZEĆU

Prof. dr. Esad Čović

Internacionalni Univerzitet u Brčkom

Brčko disktrikt, BiH

covicesad@gmail.com

Stručan rad

UDK: 001(33):331.1(331.4)

<https://doi.org/10.59417/nir.2024.25.27>

Sažetak: Svaka organizovana struktura, bilo da se radi o prirodnom ili društvenom poretku ima proces usmjeravanja, odnosno upravljanja i rukovođenja. Ovi procesi su uslovljeni kvantomom i kvalitetom znanja i vještina koje je čovjek imao u svakoj društvenoj-ekonomskoj zajednici. Ispostavlja se da je čovjek u svakom novom vremenskom periodu imao efikasniju organizaciju i proces usmjeravanja, odnosno upravljanja. U prvobitnim primitivnim društvima i organizacijama je postojalo predvodništvo, kao prvi oblik usmjeravanja grupe ka određenim ciljevima, koje je predstavljalo imitaciju iz životinjskog svijeta. Vremenom se predvodništvo transformisalo u vođstvo, a vođstvo u preduzetništvo, odnosno rukovođenje sa različitim metodima. Rezultat svakog rukovođenja je uspješno ostvarivanje prethodno definisanog cilja, odnosno ostvarivanje uspjeha.

U ovom dijelu rada definisano je rukovođenje i poslovnih uspjeh u preduzeću. Objašnjen je odnos menadžmenta i rukovođenja, nosioci funkcije rukovođenja, kao i raznovrsnost metoda rukovođenja. U drugom dijelu rada detaljno su analizirane metode rukovođenja. Ovaj dio je podijeljen na dva segmenta od kojih je jedan posvećen analizi klasičnih metoda rukovođenja, a drugi analizi savremenih metoda rukovođenja. U okviru segmenta o klasičnim metodama rukovođenja razmatrano je rukovođenje zasnovano na autoritetu, rukovođenje orijentisano na zadatak i rukovođenje orijentisano na ljude, rukovođenje zasnovano na razumijevanju i rukovođenje zasnovano na iniciranju strukture i menadžerska mreža.

Ključne riječi: Rukovođenje, preduzeće, funkcije rukovođenja, planiranje, organizovanje, metode rukovođenja.

1. DEFINISANJE RUKOVOĐENJA U PREDUZEĆU

Sa razvojem usmjeravanja zajedničkog rada i usložnjavanja upravljanja poslovnim procesima, ispoljavala se tendencija da u tako složenim uslovima, vlasnici sredstava za proizvodnju nisu više bili spremni da se izlože naporu i riziku u vezi donošenja upravljačkih odluka. Sa druge strane, oni nisu željeli da gube dominaciju, već naprotiv da je i dalje zadržavaju i šire.

Da stvar bude potpuno jasna i zaokružena, vlasnici sredstava za proizvodnju su željeli da ostvare poslovni uspjeh, ali uz manji rad i ulaganja energije, vremena i itd. Izlaz je nađen u novim organizacionim formama usmjeravanja, uvodjenjem tri faze u obavljanju poslovnih aktivnosti u organizacijama, umjesto dvije koje su do tada postojale. Tačnije dolazi do razdvajanja funkcije upravljanja od rukovođenja, odnosno izvršavanja, a za njihovo obavljanje se imenuju posebni subjekti. Tako da se u novo uspostavljenom organizacionom obliku pojavljuje funkcija upravljanja, funkcija rukovođenja i funkcija izvršavanja, koje su istim redoslijedom i hijerarhijski postavljene.

Vlasnici sredstava za proizvodnju su kao i u prethodnim organizacionim formama, zadržali funkciju upravljanja i to onaj dio koji se odnosi samo na donošenje upravljačke odluke. Ova funkcija je najviša i ona određuje druge, odnosno funkcije nižeg ranga, kao što su rukovođenje i izvršavanje. Realizaciju upravljačke odluke, upravljači dodjeljuju posebnim najamnicima koji se nazivaju rukovodioci i na koje prenose ovlaštenja da u ime njih obavljaju poslove realizacije. Oni

u konkretnom slučaju dobivaju svoj funkcionalni autoritet, odnosno vlast po osnovu dodijeljene funkcije, koja ima presudnu ulogu u organizacionim sistemima kojima rukovode.

Unajmljene rukovodioce vlasnici, odnosno upravljači, posebno stimulišu i ovlašćuju, da u njihovo ime i za njihov račun organizuju, odnosno angažuju neophodne ljudske i ostale resurse koji su uslov za realizaciju utvrđenih ciljeva, da tako angažovane ljudske i ostale resurse tako međusobno rasporede i povežu da se tok procesa ostvarivanja određenog cilja obavlja sa što manje utroška i tako obezbjeđe što povoljniji efekti u ostvarivanju utvrđenog cilja.

1.1. DEFINISANJE RUKOVOĐENJA

Rukovođenje predstavlja funkciju operativnog upravljanja i vođenja poslova preduzeća. Osnovni zadatak rukovođenja je pretvaranje upravljačkih odluka u konkretne radne zadatke (grupne ili pojedinačne) i koordinacija pojedinačnih poslova i zadataka u jedinstveni sistem rada i poslovanja preduzeća. Šire posmatrano, rukovođenje predstavlja usklađivanje raznovrsnih poslova i aktivnosti radi vršenja djelatnosti i ostvarivanja ciljeva preduzeća.

Rukovođenjem se ostvaruju predviđeni ciljevi u određenom periodu. Kako pojam menadžmenta uključuje i upravljanje i rukovođenje, rukovođenje se može identifikovati sa operativnim menadžmentom i onim segmentom menadžmenta i menadžerskog procesa koji je usmjeren na izvršavanje zadataka i ciljeva. Rukovođenje se može definisati i kao proces planiranja, motivacije i kontrole svih aktivnosti u preduzeću, s ciljem da se ostvari koordinacija ljudskih i materijalnih resursa bitnih za efektivno i efikasno postizanje ciljeva. Funkcija rukovođenja se ispoljava kao aktivnost transformacije ciljeva preduzeća u odgovarajuće zadatke. Sa tom funkcijom obezbjeđuje se jedinstvo akcije u ostvarivanju ciljeva.

Ključne aktivnosti funkcije rukovođenja su:

- Planiranje – kao proces postavljanja budućih ciljeva, pretpostavki u okruženju u kojem se trebaju realizovati izbor pravca akcije, sredstava i način ostvarivanja ciljeva. Sastavni dio plana je definisanje strategije kao koncepta poslovanja preduzeća koji osigurava integrativnu osnovu za sve njegove dijelove.
- Organizovanje – kako bi se realizovali planovi, permanentna aktivnost mora da bude usklađivanje ljudskih i materijalnih resursa, podjela rada, delegiranje konkretnih zadataka i odgovornosti pojedincima i grupama. Dakle, organizacija procesa kojima se efikasno povezuju ljudi, zadaci i koordinacija individualne i grupne aktivnosti na realizaciji ciljeva organizacije.
- Motivacija i vođenje – pošto bez motivacije nema ni jedne uspješne organizacije, bitan faktor za realizaciju ciljeva su ljudi i rad sa njima. Vođenje i iniciranje aktivnosti, planova organizacije i stvaranje uslova za maksimalnu motivisanost i angažovanje napora u sprječavanju negativnih odstupanja u poslovanju je bitan djelokrug aktivnosti rukovodilaca.
- Kontrola – kao proces kojim se osigurava efikasnost upotrebe resursa organizacije i realizacije planiranih ciljeva. Svrha kontrole je pojednostavljenje napora u sprečavanju nastajanja negativnih odstupanja u poslovanju.
- Upravljanja ljudskim resursima – strateška suština organizacije je razvoj ljudskih potencijala u cjelini kao i svakog pojedinca i uspostavljanje atmosfere u kojoj se ti potencijali mogu najbolje koristiti u funkciji ciljeva i razvoja organizacije. Sve to pretpostavlja da se kvalitetno

i stručno obavljaju poslovi: obezbjeđenja izbora kadrova, njihov raspored i praćenje, stalni razvoj, obrazovanje i podsticaj kreativnosti.

1.1.1. ODNOS MENADŽMENTA I RUKOVOĐENJA

Objektivna analiza pokazuje da između menadžmenta i rukovođenja postoje razlike, pa prema tome, postoje razlike i između menadžera i rukovodioca. Bez obzira na to što je menadžment specifičan modalitet rukovođenja, a menadžer specifičan rukovodilac, između jednih i drugih pojmova i lica postoje razlike.

Iz navedenog se može zaključiti da svaki menadžer nije uvijek rukovodilac, odnosno da svaki rukovodilac nije u isto vrijeme i menadžer. Menadžment je vezan za vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju. Vlasnik prenosi ovlaštenja za obavljanje poslova menadžmentu, pa se ovaj pojam, prije svega, vezuje za privatnu svojinu.

Menadžment ima sva ovlaštenja za upravljanje ljudima, procesima i resursima, pa je u njegovoj funkciji donošenje ciljeva, interesnih odluka, odluka o razvoju i dr. Prema tome, menadžerstvo je vezano za sam vrh hijerarhijske piramide. U najvišem nivou hijerarhije nalazi se strategijski menadžment ili „top menadžeri“ koji kreiraju politiku cijele kompanije i obezbjeđuju joj odgovarajuće mjesto u tržišnim uslovima privređivanja.

1.1.2. NOSIOCI FUNKCIJE RUKOVOĐENJA

U posljednje vrijeme za funkciju rukovođenja koristi se više naziva (koordinacija, poslovođenje, menadžment), a za nosioce funkcije koriste se nazivi preduzetnik, menadžer, itd., a najčešći naziv za rukovodioca je direktor, kao individualni koordinator rada i poslovanja preduzeća ili nekog organizacionog dijela preduzeća (sektor, pogon, fabrika, poslovnica, odjeljenje i sl.).

Kao osnovni nosilac i organ rukovođenja, u pojedinim preduzećima se bira ili imenuje generalni direktor, a u najvećem broju preduzeća to je direktor. Sa stanovišta zakonske regulative, njihova ovlaštenja i odgovornosti su identični.

Pored generalnog direktora funkciju rukovođenja obavljaju i izvršni direktori i rukovodioci organizacionih djelova preduzeća. U pojedinim preduzećima, kao što je na primjer, akcionarsko društvo, ovu funkciju obavlja i kolektivni organ: odbor direktora.

U zavisnosti od kompetencije, u velikim i srednjim preduzećima sa razruđenim djelatnostima, javlja se sljedeća hijerarhija, odnosno nivoi rukovođenja:

1. generalni direktor – koji rukovodi preduzećem kao cjelinom,
2. direktor – koji rukovodi dijelom preduzeća koji čini zaokruženu tehničko-tehnološku cjelinu: sektor, pogon, fabriku i sl.,
3. šef – koji rukovodi dijelom preduzeća u kome se obavljaju otvoreni ili srodni poslovi: služba, poslovnica, odjeljenje i sl.,
4. poslovođa – koji rukovodi grupom poslova određene tehnološke faze i sl., pri čemu obavlja organizacione, disciplinske i stručne poslove.

U okviru klasične rukovodilačke strukture preduzeća postoji hijerarhija odlučivanja: odluke viših rukovodilaca obavezuju podređene rukovodioce. Direktor (generalni direktor) preduzeća

je glavni nosilac funkcije rukovođenja u preduzeću, time i najodborniji za ostvarivanje ciljeva koje je utvrdio upravni odbor u okviru poslovne politike preduzeća. On ima najveća ovlaštenja, ali i najveći stepen odgovornosti. Zadatke i ovlaštenja dobija od organa upravljanja – upravnog odbora. Direktor preduzeća je dužan da sprovodi odluke upravnog odbora, da daje mišljenje i prijedloge u vezi sa unapređenjem poslovanja, kao i da blagovremeno i istinito obavještava organe upravljanja o svome radu i rezultatima rada.

Nadležnosti i odgovornosti direktora preduzeća postavljene su zakonom i statutom preduzeća. Prema toj regulativi, direktor preduzeća:

- organizuje i vodi poslovanje preduzeća,
- zastupa preduzeće,
- stara se o zakonitosti rada i poslovanja preduzeća i
- odgovara za poštovanje i primenu zakonskih i drugih propisa, normi i ugovora.

1.1.3. RAZNOVRSNOST METODA RUKOVOĐENJA

Rukovodioci mogu primjenjivati različite metode u rješavanju problema, što je i logično, jer se svaki cilj može ostvariti na više načina. Izbor metode zavisi od brojnih i relevantnih faktora: vrste djelatnosti, složenosti poslovanja, disperzije poslovnog sistema, stručnosti, iskustva i starosnog doba, menadžera itd.

U savremenom rukovođenju sve više se napuštaju klasične metode u radu i primat se daje participativnom, odnosno kooperativom metodu rada. Modaliteti načina rada su različiti i svode se na nekoliko sljedećih:

- Usmjeravanje prema ciljevima – Tvorac ovog načina rada rukovodilaca je Peter Draker. Suština usmjeravanja prema ciljevima je u tome što nadređeni i podređeni putem tzv. „preklopnih grupa“ zajednički utvđuju strateške ciljeve koji predstavljaju instrument upravljanja i koordinacije u organizaciji.
- Rukovođenje prema rezultatima – Kod ovog metoda rada osnov za donošenje upravljačkih odluka predstavlja tržište, preko svojih distributivnih, alokativnih i selektivnih funkcija. Na tržištu se verifikuju rezultati zajedničkog rada preduzeća. Rezultat poslovanja (dobit, rast itd.) su osnovno mjerilo uspješnosti rada rukovodioca. Ukoliko poslovni sistem nema efekta, znači da rukovodioci nedovoljno čine i da metod rada nije efektivan, pa ga treba preispitati i po mogućnosti promijeniti ili izmijeniti pojedine elemente procesa upravljanja i rukovođenja.
- Rukovođenje putem delegiranja – Ovaj metod rada rukovodilaca se svodi na precizno određivanje nadležnosti i odgovornosti svakog rukovodioca u organizaciji. Viši nivoi prenose ovlaštenja na niže nivoe, ovi na sljedeće nivoe i tako po hijerarhijskoj dubini cijele organizacije. Kod ovog metoda rada opisi radnih mjesta sa organizacionim priručnicima predstavljaju osnovne instrumente regulacije.
- Rukovođenje na principu participacije – Ovaj metod rada primjenjuje se u korporacijama razvijenih tržišnih zemalja sveta, prije svega u Švedskoj, Njemačkoj, Japanu, zemljama azijskih tigrova itd. Akcenat se stavlja na učešće saradnika u donošenju odluka, a naročito na donošenje interesnih, odnosno odluka koje bitno utiču na život i rad zaposlenih. Rukovodilac je u

ovom slučaju čovjek informacije, koji traži stav grupe i nastoji da od izvršioca dobije kvalitetne predloge za donošenje odluke.

- Rukovođenje putem motivacije – U ovom metodu rada rukovodilac treba da pronađe motiv, odnosno stimulans koji će podsticati saradnike i zaposlene na postizanje maksimalnih rezultata. Posebno je značajno i to da rukovodilac pronađe izazovni zadatak kao motiv stimulacije.
- Rukovođenje prema pravilima odlučivanja – Kod ovog metoda rukovodilac definiše programsku koncepciju koja vodi ka ostvarenju definisanog cilja. Saradnici, ali i zaposleni upoznaju se sa filozofijom ostvarenja ciljeva, a potom im se ostavlja sloboda utvrđivanja načina njihovog ostvarenja. Rukovodilac u ovom metodu rada mora da bude uporan i da kod zaposlenih razvija upornost kao bitno svojstvo uspješnog biznisa. On mora mnogo puta pokušati, uspjeh će doći na kraju ili ga uopšte neće biti.

Posebne je važno shvatiti da se nijedan od pomenutih metoda ne primenjuje u čistom obliku, već se oni najčešće kombinuju. Veliki broj modaliteta upravljanja zajedničkim radom doveo je do njihovog grupisanja u skupine ili metode na osnovu sličnosti.

2. METODE RUKOVOĐENJA

U literaturi se pojavljuju brojne i različite teorijske i funkcionalne definicije metoda rukovođenja. Kako bi se razmatranja o metodama rukovođenja mogla usmjeriti na opšte prikaze i podjelu metoda, neophodno je da se ukratko pojasni i definiše sam pojam metode.

Etimološka riječ metoda potiče od grčke riječi „methodos“ i znači, put, način i postupak koji se koristi radi postizanja određenog cilja. Prema tome, pod opštom metodom rukovođenja podrazumijeva se način, put i postupak kojima rukovodioci na različitim hijerarhijskim nivoima na osnovu ovlaštenja planiraju, usmjeravaju, koordiniraju i kontrolišu rad svojih saradnika. Jednostavno rečeno, optimalni metod rukovođenja je način na koji rukovodilac konkretno operacionalizuje postavljene zadatke, ali u granicama regulativnih pravila na nivou organizacione strukture.

Osnovne karakteristike metoda rukovođenja su brojne, ali su sljedeći kriterijumi bazični za njihovo razlikovanje:

- pristup rukovodioca motivisanju podređenih; da li se koristi prinuda ili podsticaj;
- način na koji menadžer (rukovodilac) donosi odluke;
- izvori moći koje koristi da ostvari uticaj na podređene;
- sposobnost rukovodioca da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama (fleksibilnost).

2.1. KLASIČNE METODE RUKOVOĐENJA

Klasične metode rukovođenja su izvedene iz najstarijih i najpoznatijih studija o rukovođenju. Prve teorije o rukovođenju proučavale su osobine koje rukovodilac posjeduje, kao i uzajamno djelovanje rukovodioca i članova njegove grupe. Tako su nastale: teorija o karakternim osobinama vođe i teorije o ponašanju – biheviorizam.

Ideja teorije o karakternim osobinama vođe je bila da se kroz karakterne osobine efektivnih rukovodilaca objasni razlika između efektivnih i neefektivnih rukovodilaca. To znači, da se radi o pristupu koji uspješnost rukovodioca vezuje za njegove univerzalne karakterne osobine koje se odnose na inicijativu, odlučnost, inteligenciju, moral, stil upravljanja i sl. Pristup karakternim osobinama vođe je procjena i izbor vođe koji je zasnovan na njihovim fizičkim, mentalnim i psihološkim karakteristikama.

2.1.1. RUKOVOĐENJE ZASNOVANO NA AUTORITETU

Hotorn eksperimenti, odnosno studije (Hawthorne studies) su, između ostalog, pokazale da u praksi postoji više modaliteta, odnosno oblika ponašanja rukovodilaca u vršenju njihovih funkcija (uloga). Rezultati ovih istraživanja dali su osnov za zaključak da se ponašanje rukvodioca zasnovano na korišćenju njegovog autoriteta može, ukupno posmatrano, kategorizovati na sljedeće metode (stilove) rukovođenja:

- autokratski metod rukovođenja,
- demokratski metod rukovođenja i
- liberalni (laisse-fair) metod rukovođenja.

Pored ove tri osnovne metode rukovođenja u literaturi se mogu pronaći i još neke metode koje su zasnovane na autoritetu rukovodioca, ali većina njih se sadržinski bitno ne razlikuje od pomenute tri. Tu se prije svega navodi individualna (lična) metoda.

2.1.2. AUTOKRATSKI METOD RUKOVOĐENJA

U semantičkom pogledu sam izraz autokratski metod ima različita značenja. Otuda i postoji značajan broj sinonimnih izraza za ovu metodu rukovođenja kao što su: metoda prinude, diktatorska metoda, metoda čvrste ruke, despotska metoda, metoda surovog ponašanja i sl. Međutim, s gledišta organizaciono-operativne analize i kritike, neosporno je da se iz samog naziva može zaključiti da se ova metoda zasniva na različitim prinudnim mjerama i sredstvima, koje rukovodioci samostalno primjenjuju putem neprikosnovenih odluka i zapovijesti, kako bi obezbjedili efikasno izvršavanje zadataka u okviru funkcionalne grupe ili organizacije kojom rukovode.

3. ZAKLJUČAK

Rukovođenje predstavlja funkciju operativnog upravljanja i vođenja poslova preduzeća. Osnovni zadatak rukovođenja je pretvaranje upravljačkih odluka u konkretne radne zadatke, grupe ili pojedinačne, i koordinacija pojedinačnih poslova i zadataka u jedinstven sistem rada i poslovanja preduzeća. U širem smislu, rukovođenje predstavlja usklađivanje raznovrsnih poslova i aktivnosti radi obavljanja djelatnosti i ostvarivanje ciljeva preduzeća, odnosno postizanje poslovnog uspjeha.

U savremenom rukovođenju se više se napuštaju klasične metode rada i primat preuzima participativni, odnosno kooperativni metod rada. Modaliteti načina rada su različiti i svode se na usmjeravanje prema ciljevima, rukovođenje prema rezultatima, rukovođenje putem delegiranja,

rukovođenje na principu participacije, rukovođenje putem motivacije i rukovođenje prema pravilima odlučivanja.

Naročito je važno znati da se nijedan od pomenutih modaliteta načina rada ne primjenjuje u čistom obliku, nego u određenoj kombinaciji. Veliki broj modaliteta upravljanja zajedničkim radom doveo je do njihovog grupisanja u skupine ili metode na osnovu sličnosti. Zbog toga je ekonomska teorija i praksa izdiferencirala klasične i savremene metode rukovođenja.

4. LITERATURA:

- Babić M., Stavrić B., Organizacija preduzeća, KIZ Centar, Beograd, 2003.
- Damjanović P. i dr., Menadžment ljudskih resursa, EtnoStil d.o.o.-Beograd, Beograd, 2012.
- Jojić R., Menadžment, Institut za ekonomiku i razvoj Republike Srpske, Srpsko Sarajevo, 2000.
- Lončarević R., Mašić B., Đorđević-Boljanović J., Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
- Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Milićević, V. K., PIMS program – uticaj tržišnih faktora i strategijskih izbora na profitabilnost, Marketing, vol. 24, br. 2, 1993.
- Radosavljević Ž., Menadžment znanja i(li) znanje u menadžmentu (od predvodništva do maestralnosti i dalje...), Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting – Beograd, Beograd, 2008.
- Radosavljević Ž., Tomić R., Menadžment u modernom biznisu, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd, 2007.
- Ruža F., Ekonomika poduzeća: uvod u poslovnu ekonomiju, TIVA – Tiskara Varaždin, Varaždin, 2002.
- Stefanović Ž., Petković M., Kostić Ž., Janićijević N., Babić V., Organizacija preduzeća, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2000.
- Suša B., Menadžment ljudskih resursa, „CEKOM“-books d.o.o., Novi Sad, 2009.
- Tokić S., Pojmovnik interne revizije, Hrvatska elektroprivreda d.d.- Sektor za reviziju, Zagreb, 2010.
- Živković M., Dragičević-Radičević T., Ilić S., Bevanda V., Ekonomika poslovanja – praktikum, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
- Živković M., Ekonomika poslovanja, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2006.
- Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., Organizacija, Tiva – Tiskara Varaždin, Varaždin, 2004.

CLASSIC AND MODERN MANAGEMENT METHODS IN THE COMPANY

Abstract: Every organized structure, whether it is a natural or social order, has a process of direction, i.e. management and leadership.

These processes are conditioned by the quantity and quality of knowledge and skills that man had in each socio-economic community. It turns out that in each new period of time man had a more efficient organization and process of direction, that is, management. In the original primitive societies and organizations there was leadership, as the first form of directing the group towards specific goals, which was an imitation from the animal world. Over time, leadership transformed into leadership, and leadership into entrepreneurship, that is, management with different methods. The result of every leadership is the successful achievement of a previously defined goal, i.e. the achievement of success.

In this part of the paper, management and business success in the company are defined. The relationship between management and leadership, the holders of the leadership function, as well as the variety of leadership methods are explained. In the second part of the paper, management methods are analyzed in detail. This part is divided into two segments, one of which is dedicated to the analysis of classic management methods, and the other to the analysis of modern management methods. Within the segment on classic management methods, authority-based management, task-oriented management and people-oriented management, understanding-based management and structure-initiating management and managerial network were discussed.

Key Words: Management, company, management functions, planning, organizing, management methods