



O ORGANIZOVANJU POSLOVOĐENJA UOPŠTE

ABOUT ORGANIZATION OF MANAGER GENERALLI

Karolina Prokopović¹, Borivoje Prokopović²

Rezime: Poslovne funkcije se u organizacionoj teoriji drfinišu kao skup povezanih poslova u kojima se ostvaruju posebni zadaci preduzeća, ili faza u procesu poslovanja preduzeća.

U radu se daje akcenat na poslovođenje kao jednu od posebnih funkcija firme i ističu osnovni oblici njenog organizovanja. Isto tako, obrađujemo i ostala područja aktivnosti preduzeća, te trenutno stanje njihove organizovanosti.

Ključne reči: Preduzeće, poslovne funkcije, organizacija, nove tehnologije, poslovođenje...

Abstract: Business functions in organizational theory is defined as a set of related jobs in which the company achieve specific tasks, or phase in the process of business.

In work emphasis is giving to the Administering as one of the special functions of the company and point out the basic forms of organization. Likewise, we process and other areas of the company and the current stage of their organization.

Keywords: company, business functions, organizations, new technologies, administering

UVODNA RAZMATRANJA

Organizacija poslovnih funkcija spada među najbitnije interne činioce koji deluju na obim i strukturu rezultata preduzeća. Dobra organizacija poslovnih funkcija doprinosi blagovremenom i pravilnom izvršavanju postavljenog zadatka, a samim tim ostvaruje se i dobitak, koji služi za zadovoljenje mnogobrojnih potreba ne samo vlasnika kapitala i zaposlenih, već i drugih potreba, te i za proširenje materijalne osnove firme.

Pošto se poslovanje preduzeća sastoji iz obavljanja pojedinih funkcija, kao što su: upravno-rukovodna, planska, finansijska, izvršna, evidentna i kontrolno-analitička, samim tim obim i struktura rezultata je različita po funkcijama u zavisnosti njihove međusobne uslovljenosti.

Postojanje ovih funkcija je neminovno u svim preduzećima, bez obzira na njihovu veličinu, vrstu ili pak privredni sistem u okviru koga deluju. Sama činjenica o neminovnosti postojanja ovih funkcija u svim preduzećima, govori da organizovanje poslovnih funkcija ima bitnu ulogu u formiranju obima i strukture rezultata. Zbog toga nam je i cilj, da preko rezultata kao najadekvatnijeg barometra ukážemo na njegovu međuzavisnost sa poslovnim funkcijama.

Međutim, nije samo cilj ispitati jednu pojavu i zadržati se na konstatacijama koje je karakterišu, ispitati uzroke koji su delovali da jedno stanje bude pozitivno ili negativno, nego treba predložiti mere da se negativni uzroci odstrane, a pozitivni zadrže i podspeše.

¹ Mr Karolina S. Prokopović, Niška poslovna škola SS-Niš

² prof. Dr Borivoje B. Prokopov, Niška poslovna škola SS-Niš

Uticaj pojedinih organizacionih funkcija na obim i strukturu rezultata biće najjasnije shvaćen ako se najpre iznese zadatak i sadržina pojedinih funkcija. Ovo radi toga, jer su one međusobno uslovljene. Nije slučajno naš poznati autoritet u oblasti ekonomije saopštio da »... zadatak može da bude povod stvaranju većeg broja funkcija, a isto tako, jedna funkcija može da bude povod stvaranju većeg broja zadataka«.³

Nazivi pojedinih organizacionih funkcija upućuju nas na njihov rad i sadržinu. Na primer, upravno-rukovodna funkcija brine se o pravilnom upravljanju i rukovođenju. S jedne strane, ona određuje zadatak, a s druge brine za izvršenje tog zadatka, odnosno određuje i način kako da se on ostvari.

Planska funkcija bavi se određivanjem zadatka pojedinih radnika, radnih grupa, odeljenja, pogona, jednostavih i složenih organizacija, što sve zavisi od aspekta planiranja. Takođe, planiraju se detaljnije pojedini zadaci ne samo sa stanovišta su-bjeka koji treba da ih ostvari, nego i sa stanovišta vremena i prostora na kome treba da se izvrše.

Sadržaj rada finansijske funkcije, bez obzira kako je ona organizacijski postavljena, ogleda se u: planiranju finansijske aktivnosti, realizaciji ciljeva finansijske politike, udruživanju novčanih sredstava i njihovom korišćenju kao i tekućoj aktivnosti iz oblasti finansijskog menadžmenta. Treba napomenuti da od pravilnog i blagovremenog izvršavanja ove funkcije zavisi izvršavanje ostalih funkcija, a pogotovu izvršne funkcije.

Rad izvršne funkcije sastoji se u obavljanju transformacije sredstava prema poznatoj formuli o kretanju sredstava: $N - R - N$.

Evidentna funkcija registruje događaje iz kojih se sastoji poslovanje preduzeća i, na osnovu tako hronološki sistematizovanih podataka, utvrđuje stanje i kretanje pojedinih pojava, sredstava i njihovih izvora, kao i rashoda i prihoda. Ova funkcija, u stvari, daje istorijat poslovanja firme i omogućuje da se on ispituje.

Poznato je da kontrolno-analitička funkcija vrši ispitivanje izvršenja zadataka, pravilnosti i zakonitosti izvesnih pojava i događaja, tačnosti stanja (kontrola) kao i ispitivanje pozitivnih i negativnih pojava i utvrđivanja njihovih uzroka (analiza), kako bi se mogli doneti zaključci o dosadašnjem poslovanju koje će, istovremeno, da posluži i za buduće. Dakle, proizilazi da je analiza deo kontrolno-analitičke funkcije.

Obavljanje pojedinih funkcija može biti različito organizovano po preduzećima, a u zavisnosti od veličine i organizacije tehnološkog procesa, vrste delatnosti, raspoloživosti, rada radnika i drugih uslova. Na primer, obavljanje pojedinih faza izvršne funkcije može biti povereno posebnoj organizacionoj jedinici (službi, sektoru, pogonu, odeljenju, organu i sl.), tj. grupi radnika kojima će to biti zadatak i koji će, radi njegovog izvršenja, raspolagati potrebnim sredstvima.

Često se za obavljanje pojedinih funkcija, odnosno faza izvršne funkcije, ne obrazuju posebne organizacione jedinice, već se dve ili više funkcija, odnosno faza stavljaju u nadležnost jednoj organizacionoj jedinici da bi se na taj način smanjili troškovi, koji bi nastali zbog više angažovanih radnika, prostora, sredstava i dr. Međutim, ima slučajeva da jedna organizaciona jedinica vrši samo deo jedne funkcije, odnosno faze, zbog toga se često prave kombinacije, kao kako sledi:⁴

- da se dve faze izvršne funkcije, nabavna i realizaciona, daju u nadležnost jednoj organizacionoj jedinici - komercijalnoj službi;
- da se dve ili više funkcija povere jednoj organizacionoj jedinici – finansijska i evidentna funkcija daju se u nadležnost privredno računskom sektoru (ovom sektoru često se poverava i planska i analitička funkcija);
- u nekim preduzećima funkcije ili faze rada raščlanjuju se na više jedinica, što opet zavisi od veličine organizacije i njene ekonomske moći. tako npr: upravno-rukovodna može da se raščlaniti na organe upravljanja, direkciju, sekretarijat, pravnu službu, personalnu službu i sl.; evidentna funkcija - na knjigovodstvo i operativnu evidenciju; proizvodna faza - na pogone, odeljenja i sl.⁵

³ Dr Kosta Vasiljević: »Kurs opšte nauke o organizaciji«, izd. »Postdiplomska nastava iz oblasti ekonomije preduzeća«, Skopje, 1967 str. 168.

⁴ Ibid.

⁵ Novak M. i Ferišak V; Organizacija stručnih službi, Zagreb, 1974. str. 5. i 6.

Obim obavljanja pojedinih funkcija ili faza zavisi od velikog broja faktora, kao što su veličina postavljenog zadatka, vrsta preduzeća, privredni sistem, zakon-ski propisi i dr. Prema tome, šta će sve preduzeće rada da planira zavisi, pored drugih faktora, i od vrste i njegove veličine, od njegovih potreba, kadrova kojim raspolaže za vršenje pojedinih funkcija i dr.

Organizacija rada poslovnih funkcija utiče na veličinu i kvalitet izvršenog zadatka, Konstatacije koje će se pri tome utvrditi o kvantitetu, kvalitetu i racionalnosti izvršenja zadatka iniciraće traženje odgovora na pitanja koja će se samim konstatacijama nametnuti: koja je funkcija i koliko uticala na postignute rezultate, koji su faktori koliko uticali da ostvareni troškovi budu veći ili manji u odnosu na planirane, ranije ostvarene ili standardne, u zavisnosti od toga šta se uzima kao mera. Kao što je rečeno, iako se sve funkcije vrše u poslovanju preduzeća, ne znači da za njih postoji po jedna organizaciona jedinica koja treba da ih obavlja.

Od rešenja ovog organizacionog problema zavisi broj tih jedinica i njihova nadležnost. Poznato je da rezultati rada preduzeća u celosti neposredno zavise od rada one organizacione jedinice koja je angažovana vršenjem realizacione faze, iz-vršne funkcije, jer je zadatak te jedinice - realizacija, koja je istovremeno i zadatak preduzeća u celini. Međutim, pošto je učinak realizacione zavisn od učinka proi-zvodne faze (u proizvodnji), jer se prodaje ono što je proizvedeno, to je neophodno posmatrati rad proizvodne faze. Isto tako, proizvodna faza zavisna je od rada nabavne faze, pa je neophodno ispitati i rad nabavne faze kako bi se sagledao njen doprinos na izvršenje celokupnog zadatka, a time ujedno sagledali ukupni rezultati tih faza.

Pošto je poznato, da se poslovanje preduzeća ne iscrpljuje samo obavljanjem izvršne funkcije, to je neophodno ispitati uticaj svih funkcija na rezultat preduzeća. Redosled ispitivanja dejstva pojedinih funkcija na obim i strukturu rezultata treba da bude suprotan onome koji se javlja pri vršenju tih funkcija. Pri radu, prvo se postavlja osnovni zadatak od strane menadžmenta, zatim se taj zadatak raščlanjuje na pojedine organizacione jedinice da bi se svakoj odredio njen konkretni zadatak (planska funkcija), nabavljaju se finansijska sredstva potrebna za vršenje svih funkcija (finansijska funkcija) i, kada se ovo obavi, pristupa se materijalnom izvršenju zadataka od strane pojedinih faza izvršne funkcije: nabavljaju se potrebna sredstva i predmeti rada, proizvodi se i realizuje. Uporedo s ovim vrše se evidentna i kontrolno-analitička funkcija preduzeća.

Posmatranje uticaja svake funkcije na rezultate potrebno je ne samo radi sagledavanja doprinosa prethodne, za rad naredne funkcije, već da bi se sagledao i njen sopstveni uticaj na rezultat, u cilju sagledavanja mogućnosti njihovog maksimi-ziranja.

U suštini, teško je odgovoriti na pitanje, šta je to uspešna organizacija po-slovnih funkcija, a šta loša; po tom se pitanju mimoilazi većina autora u lite-raturi. Neki od njih zastupaju mišljenje procentualne zastupljenosti pojedinih funkcija. Međutim, pošto je svrha ovog ispitivanja, kakve posledice na rezultate ostavlja narušavanje pravilnog odnosa među funkcijama, zadržaćemo se na tim ispitivanjima, pokušavajući da preko rezultata ukažemo na svu ozbiljnost i težinu problema, a ujedno da ukažemo i na značaj dobre organizacije poslovnih funkcija. Ovo radi toga, što smo svesni činjenice da nema izuzetno slabih ili idealno dobrih organizaciono poslovnih funkcija, koje bi poslužile kao »recept« za druge. Ali, u svakom slučaju, treba u svakoj firmi organizovanju poslovnih funkcija pridavati iz-uzetnu pažnju i uvek se boriti da se to pitanje dovede u sklad s potrebama izvršenja konkretnog zadatka.

Zbog pogrešnog izvršenja određenog proizvodnog zadatka, u proizvodnji se mogu javiti kvarovi materijala, lom mašina, nedovoljno korišćenje kapaciteta i sl., čije su negativne posledice obično višestruko veće od proizvodne novostvorene vrednosti. Pogrešna ocena tržišne situacije može, takođe, dovesti do orijentacije na pogrešno tržište, do zastoja u realizaciji robe, do povećanog angažovanja sredstava, a samim tim i nepovoljnih rezultata preduzeća.

PODRUČJE I OBLICI DELOVANJA PREDUZEĆA

Ukoliko uzmemo u obzir celokupan period razvoja preduzeća, možemo konstato-vati da su ona s vremenom menjala oblike svog organizovanja, a sve u zavisnosti od e-konomskih uslova i dominantnih međunarodnih tokova u domenu organizacije poslo-vanja uopšte. Kada posmatramo sadašnju globalnu ekonomsku scenu, primećujemo da su se iskristalisale nekoliko značanih oblasti u organizaciji funkcija preduzeća. Sve one su pod uticajem, pre svega, tri segmenta, odnosno kako

sledi:⁶

- proizvodnje (automobilska industrija, prerada nafte, elektroindustrija, prehrambena i hemijska industrija, proizvodnja informatičkih komponen-ti i opreme i sl.);
- usluga (transport, trgovina, ugostiteljstvo i turizam, konsalting, osigura-nje i sl.); i
- finansije (bankarski sektor koji naglo jača integracijom bankarstva na na-cionalnom nivou, kao i spajanjem banaka u svetskim razmerama).

U oblasti proizvodnje, usluga ili finansija mnoge velike i moćne firme ost-varuju značajne poslovne rezultate koji se manifestuju u vidu ogromnih iznosa priho-da i profita. Svakako, važno je istaći da su najveće i najuspešnije firme poreklom iz najrazvijenijeg sveta Zapada.

Možemo primetiti da u poslednje vreme konkurencija na domaćem i ino trži-štu sve više jača i da je prisutan veliki broj firmi od kojih se svaka od njih bori za svoju,po mogućstvu lidersku poziciju. Zbog izuzetne integrisanosti tržišta, prisu-tan je konstantan rast rast troškova poslovanja i konkurentska borba među firmama. U tim i takvim okolnostima one se udružuju u različite oblike saradnje organizujući svoje funkcije na novoj osnovi sa: dobavljačima, pa i sa konkurencijom, a sve u cilju ostanka u globalnim ekonomskim uslovima. Nabrojaćemo pojedine oblike organitova-nja nekih od njihovih finkcija, odnosno kako sledi:⁷

Funkcija rukovođenja - poslovođenja, koja ima za cilj prenošenje upravljačkih odluka u izvršilačku aktivnost, organizovana je tako da upravljačke odluke u najvećoj meri budu izvršene, odnosno ostvarene. Savremena organizacija, u ekonomskoj teori-ji i praksi, za realiziranje te »prenosne« funkcije rukovođenja primenila je načelo hijerarhije (naređivanja-izvršavanja), koja omogućuje da se odluke uspešno prenose od vrha, koji čini pojedinac ili manja grupa (kolektivni menadžer) do velike mase izvr-šilaca, preko niza međuhijerarhijskih nivoa. Naređivanje i izvršavanje volje vlas-nika je u okviru aktivnosti rukovođenja, posebno u savremenim organizacijama, kom-binovano sa stručnim uputstvima i obaveštenjima, što do izvesne mere zamagljuje vlasničke odnose i, pored vlasti delegirane od vlasnika, vodećim stručnjacima tako-đe daje svojevrstu moć.

Funkciju izvršavanja ostvaruje najveći deo zaposlenih u sirmi. U neposrednoj proizvodnji funkcija izvršavanja znači neposredno delovanje zaposlenih na predmet rada pomoću sredstava rada. Slično je i kod usluga. U administraciji i stručnim sl-užbama predmet rada je, razume se, specifičan. Ipak, osnovni odnos ostaje isti: položaj izvršilaca je neposredno vidljiv.

Pre svega, neposredno i izrazito je transformisana *funkcija upravljanja*, pa ispada da svi zaposleni postaju ravnopravni upravljači i osnovni smer i sadržaj celokupnih promena je u ponovnoj integraciji ranije razdeljenih delatnosti koje či-ne sadržaj organizacionih funkcija. U novim uslovima organizacije firmi svaka grupa obavlja samo delatnost vezanu za svoju funkciju. Takođe, funkcije su hijerarhij-ski društveno vrednovane: upravljači određuju delatnost menadžerima, odnosno vode-ćim stručnjacima, a ovi izvršiocima. Povratni uticaj je relativno slab, mada se bez povratnog uticaja izvršilaca na menadžere i menadžera na upravljače organizacija ne bi mogla održati.

STANJE ORGANIZOVANOSTI NAŠIH FIRMI

Naša zemlja preuzela je klasičnu, verovatno i nije preterano reći, tejlolist-ičku organizaciju rada. Nismo dovoljno i celovito razvijali ni vlastite teorije org-anizacije rada niti prihvatili najnovija organizacijska i dostignuća iz razvijenih zemalja, a pogotovo smo ih nedovoljno primenjivali u praksi. Tome je, bez sumnje, dop-rinela i niska organizacijska kultura radnika uopšte, odsustvo prave industrijske tradicije i sl.

Jasno da je klasična organizacijska hijerarhijska struktura nužno dolazila u sukob sa sve razvijenijim ekonomskim odnosima, jer je za uspešno upravljanje odgovor-an menadžment pred zaposlenim radnicima i društvom u celini. Ta promena u druš-tvenom položaju zaposlenih tražila je, i još traži, promenu i unutar organizacion-ih odnosa vezanih za firmu. Zaposleni su se skoro

⁶ Videti: Časopis Ekonomika, Niš, br. 3/2011.

⁷ Dr Borivoje B. Prokopović; Evidencija i analiza poslovanja, Proinkom, Beograd, 2003. str. 307. do 328.

istovremeno našli u položaj da kao akcionari upravljaju, a kao hijerarhijski podređeni menadžmentu u samom poslu.

Uz to, susrećemo se s problemom uticaja tehnologije s kojom zaposleni rade: da li je postojeća organizacija rada uslovljena (determinisana) tehnologijom ili je reč o prvenstvenoj determiniranosti organizacije rada potrebama kapitalističkog društva u kojem se razvila i od koje smo je mi preuzeli? To pitanje je razmatrano i postavljeno tek poslednjih godina, pa je razumljivo što za sada nije nađen egzaktan i argumentovani odgovor. Činjenica je da je hijerarhijska organizacija rada, kakvu je u osnovi razvio kapitalizam, danas u svetu mahom dominantan, ako ne i jedini tip industrijske organizacije rada. Takvu organizaciju rada susrećemo u gotovo identičnom obliku i u relativno različitim produkcionim uslovima.

S druge strane, jasno je da rešenja za pojedine tehnološke probleme već davno nisu jednobrazna, već da za svaki, ili gotovo svaki tehnološki problem postoji više rešenja koja su tehnološki podjednako dobra.⁸ Znači da se između različitih mogućnosti sa sličnom ili jednakom tehničkom racionalnošću bira i upotrebljava za proizvodnju ona, koja ima poželjne ekonomske, socijalne i druge društvene efekte.⁹ Otuda hipoteza da se kapitalistički klasni interes potvrđuje u izboru tehnologije i u uticaju na razvoj takve tehnologije koja odgovara društvenim interesima vlasnika kapitala (proizvodnja i prisvajanje viška vrednosti).

Različite vrste tehnologije, sve do automatizovane, imaju, očigledno, prilično determinirajući položaj u odnosu na sadržaj rada zaposlenih i na njihove među-sobne odnose. Tek se automatizacijom stižu određeni uslovi za uspostavljanje slobodnih odnosa između menadžera, zaposlenih i vlasnika kapitala. To dolazi do izražaja i u nekim savremenim eksperimentima u razvijenom svetu, posebno u automatizovanoj tehnologiji.

ZAKLJUČAK

Organizacija poslovnih funkcija spada među najbitnije interne činioce koji deluju na obim i strukturu rezultata preduzeća. Dobra organizacija poslovnih funkcija doprinosi blagovremenom i pravilnom izvršavanju postavljenog zadatka, a samim tim ostvaruje se i dobitak, koji služi za zadovoljenje mnogobrojnih potreba ne samo vlasnika kapitala i zaposlenih, već i drugih potreba, te i za proširenje materijalne osnove firme.

Pošto se poslovanje preduzeća sastoji iz obavljanja pojedinih funkcija, njihovo postojanje neminovno je u svim preduzećima, bez obzira na njihovu veličinu, vrstu ili pak privredni sistem u okviru koga deluju. Sama činjenica o neminovnosti postojanja ovih funkcija u svim preduzećima, govori da organizovanje poslovnih funkcija ima bitnu ulogu u formiranju obima i strukture rezultata. Zbog toga nam je i cilj, da preko rezultata kao najadekvatnijeg barometra ukažemo na njegovu međuzavisnost sa poslovnim funkcijama.

Sadržaj rada u preduzeću tehnološki je determinisan i razlikujemo četiri sastavna dela (naravno, ako posmatramo industrijsku firmu): radnu operaciju, posao, funkciju i ulogu.

Radna operacija osnovna je jedinica tehničkog aspekta radnog mesta (rukovanje materijalom, obrada, pregled, sastavljanje i sl.). *Posao* je zbirni izraz za niz radnih operacija koje predstavljaju zaokruženu celinu u izradi proizvoda. *Funkcija* označava odnos, s aspekta celine određuje aktivnost pojedinca u okviru njegovog delokruga rada. *Uloga* znači specifikaciju prava i dužnosti pojedinca u određenoj društvenoj sredini.

Radne operacije i poslovi u celini, a u znatnoj meri i funkcije, takođe su tehnološki determinisane. Vrsta radnih zadataka utiče na mogućnost ostvarivanja nekih uloga, pa tako zaposleni koji su vezani za rad mašine istu ne mogu napustiti da bi ostvarivali neku drugu ulogu. Za njih su rad i upravljanje dva često odvojena procesa. Zato nije iznenađujući rezultat empirijskog proučavanja da vrsta radnih operacija i poslova koje obavlja zaposleni utiču na mogućnost uključivanja u upravne organe, odnosno da organizatori rada i zaposleni u stručnim službama imaju veću mogućnost aktivnog

⁸ Podaci iz istraživanja OECD-a govore da je broj racionalnih tehnoloških rešenja za jedan kompleksni proizvodni sistem u razdoblju 1940-1965. godine porastao sa svega 5 na više od 10 hiljada. Srboj Stojanović: »Proces prevladavanja tehnološke determiniranosti«, »Naše teme«, Zagreb, br. 3/80, str. 252. do 253.

⁹ Ne znamo samo kakve je efekte imalo sedam nekadašnjih naših šećerana koje su svaka za sebe kupovale licencu za proizvodnju kvasca od jedne iste strane kompanije (Videti: »Politika« od 26.9.1983, str. 5).

učešća u radu upravnih organa. Pa tako, hteli mi to ili ne, tehnologija nam ponekad beži izvan organizacionih shema i upravnih kontrola. To se posebno dešava u onim firmama gde zaposleni ne učestvuju redovno u donošenju tehnoloških odluka i rešenja, a pogotovu kad se radi o transferu strane tehnologije gde su moguća i razna devijantna ponašanja.

LITERATURA

1. Arandelović S; Organizacija rada u industrijskim preduzećima, Beograd, 1950.
2. Babić M; Osnovi organizacije, Srajevo, 1976.
3. Drucker P; Praksa rukovođenja, Beograd, 1998.
4. Kukoleča S. i Kostić Ž; Organizacija proizvodnje, Beograd, 1996.
5. Prokopović B.B; Evidencija i analiza poslovanja, VTUŠ, Leskovac, 1978.
6. Časopisi: Ekonomika – Niš i Organizacija i kadrovi, Beograd – Zagreb.