



# RUKOVOĐENJE RADNIM ORGANIZACIJAMA

- ▶ Ljudski resursi u radnim organizacijama imaju dva osnovna segmenta: zaposlene („radnike“) i one koji rukovode radnim organizacijama („vodstvene strukture“)

- ▶ **Vodstvo i rukovođenje - pojmovna određenja**

- ▶ „vodstvo“ nije nužno identična sa „rukovođenjem“, niti je svaki nominalni rukovodilac organizacije i „vođa“ („lider“) organizacije. Svojstva „vođe“ („lidera“) organizacije imaju oni čelni ljudi organizacije čije rukovođenje zaposleni smatraju legitimnim i koji uspevaju uspostaviti odnose povjerenja i lojalnosti članstva prema čelnim ljudima organizacije

- ▶ „Vodstvenu strukturu“ i rukovodeći segment organizacije u širem smislu čine lica koja upravljaju (utvrđuju „politiku“ i strategiju delovanja organizacije), kao i oni koji neposredno rukovode svakodnevnim delovanjem radne organizacije.
- ▶ Funkcije rukovodilaca:
  - ▶ Po Fajolu: planiranje, organizovanje, komandovanje, koordiniranje i kontrola
  - ▶ Po Oldkornu rukovodilac je odgovoran za osoblje, odgovoran za finansije, za donošenje odluka, izradu planova i kontrolu.
  - ▶ Armstrong ističe sledeće četiri osnovne uloge menadžera: planiranje, organizovanje, motivisanje i kontrolu


- ▶ Ako organizaciju posmatramo kao „otvoren sistem“ Županov ističe sledeće tri ključne uloge rukovodilaca: uloga „stratega“ organizacije, uloga „diplomate“ i uloga „dirigenta“

- ▶ **Regrutovanje rukovodilaca**

- ▶ Teškoće regrutovanja rukovodilaca proizilaze iz činjenice Teškoće proizlaze već iz činjenice da je uloga rukovodilaca izrazito složena i da se za takvu ulogu ljudi ne mogu obrazovati na način tipičan za druge „profesije
    - ▶ Ima izvesnih „napetosti“ ugrađenih u ulogu rukovodilaca zbog kojih mnogi od onih koji imaju znanja i druge sposobnosti bitne za uspešno rukovođenje, ipak izbegavaju da preuzmu ulogu rukovodilaca
    - ▶ Ima izvesnih „napetosti“ („tenzija“) ugrađenih u ulogu rukovodilaca zbog kojih mnogi od onih koji imaju znanja i druge sposobnosti bitne za uspešno rukovođenje, ipak izbegavaju da preuzmu ulogu rukovodilaca

- ▶ Napetosti su „ugrađene“ u ulogu, rukovodilaca najpre zbog okolnosti u kojima se ta uloga obavlja
- ▶ Napetosti ishode i iz povremenih raskoraka ličnosti rukovodilaca i zahteva rukovodilačkog posla
- ▶ Ima raskoraka i između ranijeg profesionalnog obrazovanja, stila rada i posebnih „menadžerskih“ znanja iz više oblasti
- ▶ Problemi mogu proizaći i iz raskoraka ličnih ciljeva rukovodilaca (recimo, da se ima dobar porodični život, puno slobodnog vremena za različite neprofesionalne aktivnosti) i ciljeva koji idu uz rukovodilačku ulogu (ostvarivanja rasta i ugleda organizacije kojom se rukovodi, težnje za što većim profitima i sl., što podrazumijeva i mnoga žrtvovanja na ličnom planu)

- ▶ Dobici po osnovu vršenja rukovodilačkog posla su po pravilu takvi da potiskuju pomenute nelagode i gubitke zbog rukovodilačkog rada
- ▶ Biti rukovodilac organizacije se „isplati“ jer donosi, po pravilu, najveće „plate“ u organizaciji
- ▶ Rukovodilac je i „mnočan čovjek“ jer mu sama rukovodilačka uloga, putem formalnih ovlašćenja obezbjeđuje povoljno mesto u raspodjeli moći u organizaciji
- ▶ Sadržaj uloge i moć rukovodilaca otvara široke prostore za „postignuća“, za ostvarivanje akcija koje se vide kao uspjeh
- ▶ Biti rukovodilac znači imati i veliku autonomiju u poslu, biti slobodan u nizu domena ponašanja

- 
- ▶ Selekciju onih kojima će biti povjerene te uloge podrazumijeva nalaženje i izbor pojedinaca odgovarajućih ličnih kvaliteta, kao i odgovarajućih društvenih osobina
  - ▶ Riječ je o pojedincima koji su spremni da mnogo rade, uporni i znaju šta hoće, spremni da preuzmu rizik za ono što čine, sposobni da izazovu entuziazam, „čvrste prirode“, emotivno stabilni, analitični, usmereni na rešavanje problema, sposobni da prosuđuju i odlučuju, mentalno „živahni“, proaktivni i kreativni, usmereni na postignuće kao pokretače (motivatore) svog rada, samopouzdana i sposobni da „upravljaju stresom“, sposobni da uče i da sebe opskrbljuju znanjima, „socijabilni“, znaju „raditi sa ljudima“, prilagodljivi i sposobni da usmeravaju ponašanje drugih.

- ▶ Uz pomenute lične osobine često su važna i određena društveno preferirana svojstva: recimo, muški pol u sredinama sa naglašenom „muškom“ kulturom; određena starosna dob (po pravilu ni premlad, ni prestar); odgovarajuće socijalno, etničko porijeklo, religiozna afilijacija, ideološko-politička „opredijeljenost“ i sl.

- ▶ **Tipovi rukovodilaca i stilovi rukovođenja**

- ▶ I. Adižes smatra da rukovodilačka funkcija sadrži četiri specifične uloge (proizvođača, administratora, preduzetnika i integratora) i da pojedinac sam po pravilu ne može izvršavati sve četiri uloge podjednako uspješno



- ▶ Po Adižesu, može se govoriti o sledećim tipovima „loših menadžera“, odnosno stilovima lošeg rukovođenja:
- ▶ "usamljeni jahač" (posvećen „proizvodnji“, posvećen struci i svom radu, ima potrebno znanje („know-how“) za datu vrstu posla, dan mu je prekratak da sve uradi, prvi dolazi i poslednji odlazi iz organizacije; cijeni ljude koji su izvrsni u svom poslu, ne i svemajuće menadžere);
- ▶ „birokrata" (posvećen administriranju, koji vodi brigu o pojedinostima, uspostavlja i drži red u svemu i sve kontroliše, pedantno je organizovan, nije sklon promenama, traži konformiste za saradnike );
- ▶ „palikuća" (posvećen preduzetničkoj ulozi, traga stalno za novim idejama i mogućnostima za njihovu realizaciju, entuzijasta, sklon privremenim rješenjima, improvizacijama );
- ▶ "supersledbenik" (posvećen integrativnoj ulozi, ujedinjavanju ljudi oko neke zajedničke stvari, nema vlastitih ideja, već ga okupira ono što će povezati što više ljudi u organizaciji, gradi kompromise).

## ▶ **Preduzetništvo i preduzetnici u sferi rada**

- ▶ Sociološka analiza se usmjerava na izučavanje preduzetnika kao osobenog socijalnog aktera, na društvene okolnosti koje podstiču ljude na preduzetništvo i na osnovne društvene odnose preduzetnika i drugih socijalnih aktera u prostoru rada
- ▶ Naučna saznanja o preduzetništvu imaju za cilj da izdvoje one osobine „preduzetnika“ koje omogućavaju njihovo prepoznavanje u različitim društvenim kontekstima i/ili u različitim periodima istorije datog društva
- ▶ Vrlo često preduzetnikom se smatra onaj akter koji počinje sopstveni novi i „mali posao“
- ▶ Sej uočio da preduzetnika valja razlikovati od „kapitaliste“ (vlasnika kapitala). Za preduzetnika, po Seju nije bitno što posjeduje „kapital“, već što „premešta ekonomske resurse iz jedne oblasti niže, u drugu oblast, više produktivnosti i većeg dohotka“

- ▶ „Preduzetnik“ je viđen kao inovator u sferi privređivanja
- ▶ Preduzetnik je osoba koja donosi i „rizične“ ekonomske odluke, koja procenjuje rizik, nastoji kontrolisati rizik i preuzeti rizik u poslovanju
- ▶ Vlasnici i menadžeri mogu, ali ne moraju biti i preduzetnici. Vlasnici često traže preduzetnike kojima će prepustiti poslove „aktiviranja“ njihovih sredstava, kao što preduzetnici često traže menadžere kojima prepuštaju poslove svakodnevnog rukovođenja preduzećem
- ▶ Šumpeter je preduzetnike video prevashodno kao osobene poslovne inovatore koji prije drugih uočavaju mogućnosti za uvođenje u promet novih roba, novih tehnika, za aktiviranje novih resursa, novih tržišta, za racionalnije organizovanje posla i sl.

## ▶ **Pretpostavke preduzetničkog djelovanja**

- ▶ Pomenimo najprije Veberovo objašnjenje uloge „protestantske etike“ u nastajanju kapitalističkog načina proizvodnje. On izdvaja religijske norme (a one su deo šire shvaćenih „kulturnih normi“) kao činioce koji učvršćuju određene „obrasce ponašanja“
- ▶ Podržavajuća „društvena klima“ po Šumpeteru je jedna od društvenih okolnosti koja podstiče razvoj preduzetništva
- ▶ Kultura u kojoj dominira egalitarni sistem vrednosti, koja je protiv socijalne diferencijacije, po Šumpeteru, stvara „društvenu klimu“, koja ne podržava preduzetništvo
- ▶ Hejgen je isticao da preduzetništvo u privrednom životu predstavlja način prevazilaženja rigidnih kanala društvene promocije u tradicionalnim autoritarnim društvima gde su političke elite ključni segmenti takvih društava

- ▶ Literatura: Bolčić Silvano (2003): ***Svet rada u transformaciji***, Plato, Beograd, str. 182-203