

ZNAČAJ FUNKCIJE VOĐENJA U USPEŠNOSTI MENADŽMENTA POSLOVNO – PROIZVODNIH SISTEMA

Slobodan Janjić¹⁾, Jelena Avakumović²⁾, Kosto Vukalović³⁾,
Radomir Kandić⁴⁾

Kategorizacija rada:
STRUČNI RAD

Adresa:

1) Fakultet za industrijski menadžment Kruševac
2) Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd
3) Inženjerska komora, Crna Gora
4) Geodetska uprava, Crna Gora

Sadržaj: Vođenje je podproces menadžmenta koje obuhvata veći broj pojedinačnih poslova i aktivnosti. Proces vođenja je ustvari komunikacija između rukovodioca i radnika. Da bi ta komunikacija bila uspešna, ona treba da bude dvosmerna. Kako tu dvosmernost učiniti uspešnijom i na taj način povećati efikasnost i efektivnost građevinskog poslovnog sistema tema je ovog rada.

Ključne reči: vođenje, efikasnost, efektivnost, komunikacija, sistem

UVOD

Vođenje je podproces procesa menadžmenta i obuhvata veći broj pojedinačnih poslova i aktivnosti u građevinarstvu. Proces vođenja u građevinarstvu predstavlja složen proces komunikacije između rukovodioca i radnika. Bitno je da menadžer pored toga što usmerava radnike u obavljanju poslova i aktivnosti, treba da ima i dovoljno vremena i strpljenja da sasluša njihova mišljenja, i ukoliko su dobra i korisna za poslovanje sistema, ista i usvoji. Vođenje podrazumeva timski rad. Osnovne aktivnosti su: usmeravanje i kordinacija, komuniciranje, motivacija i odlučivanje.

1. USMERAVANJE I KOORDINACIJA

Usmeravanje i koordinacija izvršilaca u obavljanju njihovih radnih aktivnosti u PPS-u predstavljaju glavni sadržaj vođenja kao instrumenta upravljanja podprocesa menadžmenta. Usmeravanje i kordinacija podrazumevaju veliki broj pojedinačnih procesa, poslova i zadataka, koji su povezani i međusobno uslovljeni u cilju efikasnog obavljanja zajedničkog posla. To je jedan skup organizaciono – upravljačkih poslova, koji se oslanja na znanja i veštine menadžera koji vrši usmeravanje i kordinaciju zaposlenih u građevinarstvu korišćenjem više različitih procesa, metoda i tehnika. Usmeravanje i kooridnaciju u PPS građevinarstva vrši menadžer tako što radi sledeće poslove:[1]

- Vršiti raspoređivanje poslova, odnosno određuje šta će koji zaposleni da radi,
- Ukazuje na načine obavljanja poslova i zadataka,
- Rešava probleme nastale u obavljanju poslova,
- Menja načine i metode rada,
- Prima sugestije zaposlenih,
- Ocenjuje da li radnici rade dobro, itd.

Retrospektivno posmatrano poslovanje u PPS-u građevinarstva, od svog nastanka okarakterisano je diferencijom, odnosno podelama po raznim osnovama. Nenarušivost jedinstvenog cilja na nivou PPS-a nalagalo je usaglašavanje, usklađivanje izdelfjenog u odgovarajuće celine. Ukoliko je stepen podele naglašeniji, to je i potreba za procesom usmeravanja i koordinacije izraženija i veća.

Usmeravanje i koordinacija se obavljaju zajednički, (istovremeno) kako bi se poslovi i zadaci efikasno i efektivno doveli do planiranog cilja, a to je i glavni zadatak

tak celokupnog procesa vođenja.

Kod obavljanja ovih aktivnosti potrebno je da menadžer ume da radi, odnosno da ima sposobnosti da usmerava i koordinira sa zaposlenim, jer samo tako može da usmerava i koordinira njihov rad i da uspešno obavlja menadžerski posao u vidu rukovođenja.

Nema uspešnog procesa vođenja u menadžmentu bez dobrog usmeravanja, kooridinacije, komuniciranja, motivacije i odlučivanja.

2. KOMUNICIRANJE

Uspostavljanje poslovnog odnosa između menadžera i zaposlenih obavlja se putem međusobne razmene informacija a to je proces komuniciranja između njih.

Komuniciranje je prenos poruka – informacija i/ili podataka između pošiljaoca i primaoca. Cilj je komuniciranje u okviru menadžmenta i postizanje željenog reagovanja od strane primaoca. Kada se cilj ostvari radi se o efektivnom komuniciranju.

Menadžer mora neprekidno da komunicira sa zaposlenima, sa podređenima ali i sa nadređenima. On mora da informiše o stanju i problemima, da prima i daje naređenje, da prati obavljanje poslova i zadataka i obaveštava zaposlene i više menadžere o rezultatima, da rešava eventualne nesuglasice među zaposlenima i sl. On to sve obavlja, naravno, kroz neprekidno i raznovrsno komuniciranje. U vremenima brzih kretanja, promena, i ograničenih resursa, posebno vremena, trošenje resursa u sve sofisticiranijim uslovima korišćenja sredstava za komuniciranje postoji ključno ostvarivanje efikasnog komuniciranja koje podrazumeva što kraće vreme uz što manji utrošak svih ostalih resursa.

Svaki poslovno – proizvodni sistem u građevinarstvu ima svoju personalnu strukturu. Nju čine menadžeri i izvršiooci. Poznavajući organizacione strukture, a imajući u vidu kriterijum pretežne jednoobrazanosti komunikacionih linija, mogu se izdvojiti sledeći tipovi:

- radijalno – serijski,
- grupni – timski.

U serijski tip spadaju svi klasični tipovi organizacionih struktura kao što su:

- linijski tip,
- linijsko štapski,
- funkcionalni

- matični
- timski,
- virtuelni i dr.

Komunikacione mere mogu imati dve vrste komunikacionih veza:

- neposredne
- posredne

Neposredna komunikaciona veza je elementarna komponenta komunikacione mreže, gde pošiljalac i prima-lac direktno komuniciraju, zanemarujući pritom sredstvo, medij, kojim to ostvaruju.

Posredna komunikaciona veza je skup elementarnih komunikacionih veza preko kojih se ostvaruje komuniciranje između početnog, inicijalnog pošiljaoca i krajnjeg primaoca. U PPS-u građevinarstva obavljaju se dvosmer-na komuniciranja, odnosno svako radno mesto ima dvojaki karakter, gde je svaki menadžer i neposredni izvršilac, od vrha do dole u ulozi pošiljaoca i primaoca. Zavisno od situacije, te uloge su vremenski odvojene, duže ali i kraće ili se sukcesivno nižu jedna za drugom.

Dobar menadžer PPS-a građevinarstva treba da bude i dobar komunikator. To je jedna od glavnih uloga dobrog menadžera. Njegova centralna pozicija omogućava da prima veliki broj informacija i da komunicira s dosta izvršioaca. On treba da bude sposoban da to valjano iskoristi za efikasno rukovođenje. Bez dobrog komuniciranja menadžer ne može biti dobar u svom poslu.[2]

Za dobro komuniciranje potrebno je imati efikasan i savremen informacioni sistem u PPS-u kako bi se

moglo uspešno organizovati rukovođenje – vođenje poslova i zadataka.

3. MOTIVACIJA

Motivacija je psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stepen angažovanosti pojedinaca. Sastoji se od faktora koji izazivaju, kanališu i podržavaju ljudsko ponašanje u određenom željenom pravcu. Motivisanje je upravljački proces kojim se utiče na ponašanje zaposlenih u PPS-u na osnovu saznanja o tome, „što izaziva određeno ljudsko ponašanje“. Motivacija i motivisanje se bave različitim oblicima svesnog ponašanja ljudi između dva ekstrema:

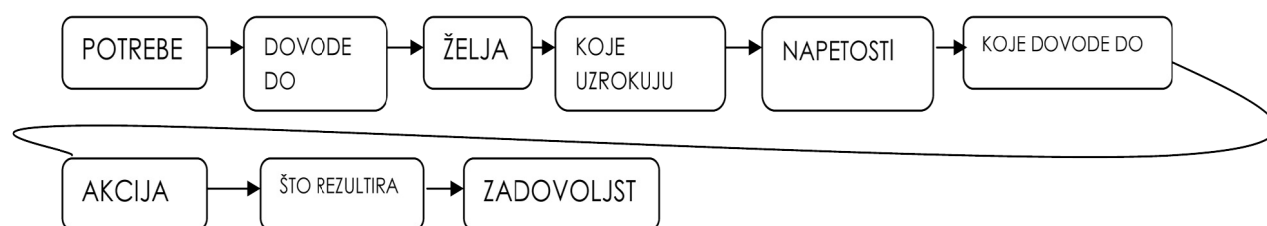
- refleksne radnje,
- stečenih navika.

Predpostavke motivacije: [3]

- opšte prihvaćeno mišljenje je da je motivacija dobra stvar
- motivacija je samo jedan od niza faktora koji utiču na ponašanje pojedinaca,
- menadžeri i istraživači veruju da motivacije ima manje nego što je potrebno i da je povremeno treba obnavljati,
- motivacija je sredstvo kojim menadžeri mogu da uredi odnose u organizaciji.

Motivacija se posmatra kao lančana reakcija: potrebe koje osećamo dovode do želja ili ciljeva kojima težimo, što uslovljava (uzrokuje) napetost (neispunjenje zahteva) koje vode do aktivnosti za ostvarenje ciljeva, što konačno rezultira zadovoljstvom. Lanac reakcije prikazan je na šemi 3.1.

ŠEMA 3.1. LANAC POTREBA – ŽELJA - ZADOVOLJSTVA



Potrebe uslovljavaju ponašanje, ali mogu rezultirati i iz ponašanja. Zadovoljenje jedne potrebe može voditi želji za zadovoljenje drugih potreba. Ponašanje je ono što ljudi čine, a ne zašto čine. Motivatori su stvari koje pojedinca podstiču na delovanje, odnosno na žudnju za zadovoljenjem želja. Motivator je nešto što utiče na ponašanje pojedinca. Motivacija se odnosi na žudnju i napor za zadovoljenje želja ili ostvarivanje ciljeva. Zadovoljstvo se odnosi na ispunjenje koje osećamo zbog zadovoljenja želje. Motivacija, drugim rečima implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo, posledica tog rezultata.

U našem primeru možemo konstatovati sledeće:

- Da bi izvršiooci bolje izvršavali svoje poslove i zadatke, treba ih na određen način, motivisati za rad.
- Povećanje motivacije izvršilaca je osnovni zadatak dobrog menadžera.
- Motivacija predstavlja unutrašnji proces kod izvršilaca poslova i zadataka.
- Motivacija je povezana sa ponašanjem čoveka, pa se može reći da ona uzrokuje određeno ponašanje.

Teorija potrebe (A.Maslow) [4] koncentriše se na ono što je ljudima potrebno da bi živeli ispunjenim životom. Ova teorija bavi se ulogom rada u procesu zadovolje-

nja potreba. Prema teoriji potrebe, pojedinac je motivisan sve dok ne dostigne određeni nivo zadovoljstva sopstvenim životom. Kada je potreba zadovoljena nema motivacije. Maslov je posmatrao ljudsku motivaciju kao hijerarhijsku pet potreba: fiziološke (hrana, voda, grejanje i dr.), potrebe sigurnosti (sigurnost rada, beneficije, opšta sigurnost i dr.), potreba za poštovanjem (razumevanje, visok status, povećanje odgovornosti, odobrenje porodice, prijatelji, okolina i dr.); potreba za samopoštovanjem (mogućnost za obuku, unapređenje, razvoj, kreativnost, obrazovanje, religija, hobi, lično napredovanje i dr.).

U našem slučaju kada govorimo o PPS-u u građevinarstvu, može se istaći da izvršioce najviše motiviše: dobre zarade, mogućnost napredovanja, interesantan posao, dobri radni uslovi, dobri i korektni menadžeri, prijatna okolina, dobar kolektiv, mogućnost uticaja na obavljanje poslova i na odlučivanje i dr.

Menadžer je važan činilac u motivaciji radnika, i on treba da zna da je motivacija radnika jedan od osnovnih zadataka menadžera u procesu rukovođenja. On treba da dobro poznaje svoje izvršioce i motivacione faktore uopšte, i da pronade najpogodniji način kako da motiviše svoje radnike.

4. ODLUČIVANJE MENADŽERA U PROCESU VOĐENJA

Odlučivanje je osnova upravljačkog procesa vođenja. Bez dobrog odlučivanja nije moguće upravljati reursima, pa nije moguće bez odlučivanja ni upravljati ljudima. Svaki menadžer, bez obzira na njegov odnos u hijerarhiji odlučivanja, odlučuje u toku usklađivanja i koordinacije aktivnosti u toku realizacije poslova i zadataka. Glavna uloga svakog menadžera je i da bude donosilac odluka. On je centralna ličnost u procesu usmeravanja i koordinacije, komuniciranja sa velikim brojem izvršilaca, prima veliki broj raznovrsnih informacija. Odlučivanje predstavlja zajedničku funkciju menadžera. Proces odlučivanja je sled događaja – aktivnosti koje moraju preduzeti kako bi se rešili određeni problemi. Odlučivanje je sistematski proces koji se sastoji od sledećih aktivnosti: identifikacije problema, generisanje alternativnog rešenja, analize posledica, izbor i implementacija rešenja, evaluacije i povratne informacije.[5]

Bez obzira da li menadžer koristi linearni pristup ili pristup organizacije rada za rešavanje poslovnih problema u odlučivanju mogu se primenjivati programirane i ne-programirane odluke.

Programirane odluke karakterišu one probleme koji se dobro razumeju, strukturirani su u velikoj meri, rutinski su, ponavljaju se i podložni su sistematskim procedurama i pravilima. Svako donošenje ovakve odluke je slično donošenju neke prethodne.

Neprogramirane odluke su oni problemi koji se dobro ne razumeju koji, nisu strukturirani, teže da budu jedinstveni i ne mogu se rešiti kao rutine sistematskim procedurama. Ključ za rešavanje ovih odluka jeste da se upamti da se one ne dešavaju često i zbog toga ima malo prethodnih slučajeva koji mogu poslužiti kao obrazac za odlučivanje. Ove odluke i njihova donošenja zavisi od sposobnosti odlučivanja menadžera, pošto ne postoji rutinsko rešenje. Koriste se podaci vezani za ranije probleme i dostignuća, ispitujući istorijsku analogiju, odnosno kako su drugi u prošlosti rešavali slične probleme.

Kao što postoje različite vrste poslovnog odlučivanja postoje i različiti nivoi odlučivanja u okviru PPS-a u građevinarstvu.

To su strateški, administrativni i operativni nivoi odlučivanja u PPS-u.

Strateške odluke su one koje određuju ciljeve celog PPS-a, njegovu svrhu i pravac.

Administrativne odluke su one odluke koje se odnose na nižem nivou od prethodno razmatranih strateških odluka. Njih obično donosi srednji nivo menadžmenta, kao što su menadžeri pogona ili većeg gradilišta. Operativne odluke donose se na najnižim ili supervizorskim

nivoima u PPS-u i tiču se dnevnih operacija. Ove odluke određuju način na koji se sprovode aktivnosti – reč je o aktivnostima koje se realizuju kako bi se ostvarile taktičke odluke srednjeg menadžmenta. Te odluke tiču se najefikasnijeg i najefektivnijeg načina ostvarenja ciljeva koji su formulisani na administrativnom nivou.[6]

Važno je da menadžer ima dosta znanja i sposobnosti i veliki broj relevantnih informacija kako bi izvršio dobru pripremu odluka. Menadžer mora brzo i tačno reagovati u određenoj situaciji, kako bi se njegovom odlukom obezbedio dalji tok građenja, odnosno poslovanja u celini. On treba da bude sposoban da prihvati veliki broj informacija, da sagleda veliki broj alternativnih rešenja, i da hrabro i brzo reaguje donoseći pravu odluku.

ZAKLJUČAK

Vođenje je proces inspirisanja saradnika na posvećivanje izvršavanju zadataka i poslova kako grupnih, tako i pojedinačnih. Vođe preuzimaju vođenje kao proces permanentnog praćenja i podsticanja na zalaganje u tekucem obavljanju zadataka i poslova kao i savladavanju teškoća, kao bi se realizacija odvijala u skladu sa očekivanjem.

Vođenje se može definisati i kao odnos između predpostavljenih a to su menadžeri i potčinjeni, a to su izvršiooci, u zajedničkom cilju efikasnijeg obavljanja poslova i zadataka. Pri tome je za proces vođenja od izuzetnog značaja dobro usmeravanje i koordinacija, efikasne komunikacije i motivacija izvršilaca. Kroz dobru komunikaciju i usmeravanje, izvršioce treba motivisati da bolje rade, da uče nova znanja i veštine, da prate novine u informatici i da žele da sagledaju mogućnosti za napredovanje i dalji razvoj kako bi jednog dana neko od njih postao kreativan, inovator ili eventualno preduzetnik.

LITERATURA

- [1] Jovanović P., Menadžmet – teorija i praksa, Grafoslog, Beograd, 2004.
- [2] Jovanović P., Upravljanje projektima, Kiz Kultura, Beograd, 1990.
- [3] Đorđević B., Menadžmen – principi, teorije, primena, FIM, Kruševac, 2006.
- [4] Maslow A., Motivation and Personality, 2nd Edition, By A.Maslow, Ney Jork, Harper, 1954.
- [5] Avakumović Č., Avakumović J., Benčmarketing u tekstilnoj industriji, časopis 14 oktobar, Kruševac, broj 1-2/2009.
- [6] Avakumović Č., Janjić D., Avakumović J., Pregovaranje kao proces povećanja efikasnosti poslovno – proizvodnog sistema, časopis 14 oktobar, Kruševac, broj 1-2/2009.

IMPORTANCE OF THE FUNCTION OF KEEPING THE BUSINESS SUCCESS OF PRODUCTION SYSTEMS MANAGEMENT

Abstract: Management of the subprocesses management that includes a greater number of individual tasks and activities. The process is actually keeping communication between managers and workers. To make this communication to be successful, it should be two-way. How do the dvosmernost successful and thus increase the efficiency and effectiveness of building a business system is the subject of this paper.

Key words: management, efficiency, effectiveness, communication, system