

Upravljanje i rukovođenje poduzećima u novim uvjetima

Upravljanje poduzećima u dosadašnjim društvenim odnosima temeljilo se na društvenom vlasništvu i pravu svih radnika u poduzeću da odlučuju, tj. upravljaju poduzećem. Novi odnosi donose pojavu poznatih vlasnika u poduzeću i prenošenje prava upravljanja na vlasnike poput rješenja kakva su danas poznata u suvremenim gospodarskim sustavima.

Poduzeće; upravljanje; rukovođenje.

1. UVOD

Korjenite promjene cjelokupnog sustava privređivanja kod nas dovode također i do promjena u temeljnim postulatima na kojima postoje poduzeća. Temeljni postulati na kojim su postojala poduzeća bili su: društveno vlasništvo, samoupravljanje kao društveni odnos i način upravljanja poduzećem i sustav raspodjele rezultata u poduzeću. Ovo naše izučavanje usmjerit ćemo samo na prvi od ova tri postulata, tj. upravljanje i rukovođenje poduzećem, a što je nemoguće odvojiti od vlasništva.

Upravljanje kojem je imanentno odlučivanje u poduzeću podrazumijeva stečeno pravo donošenja odluka. To pravo oduvijek se temeljilo na vlasništvu i pripadalo je vlasnicima imovine, odnosno vlasnicima sredstava u poduzeću. Učinimo li kratak retrospektivni osvrt na razvoj oblika upravljanja, dolazimo do spoznaje da je u prvobitnim, jednostavnim oblicima postojanja poduzeća vlasnik bio taj koji je upravljao i rukovodio svojim poduzećem. Tako smo s jedne strane imali vlasnika koji upravlja i rukovodi, a s druge strane bio je manji ili veći broj izvršilaca bez prava utjecanja na upravljanje i rukovođenje.

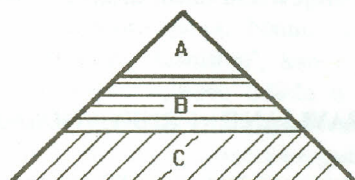
Općim društvenim razvojem, a razvojem poduzetništva posebno, dolazi do podjele rada, podjele funkcija koju nameće narastanje opsega i složenosti poslovanja poduzeća, a napose narastanje broja ljudi u poduzeću kao jedinki. Javlja se potreba podvajanja upravljanja od rukovođenja. U toj podjeli na vrhu hijerarhijske piramide poduzeća stoji upravljanje koje za sebe zadržava vlasnik ili vlasnici (ako ih ima više), a uz njih javlja se posebna rukovodna struktura stručno osposobljenih ljudi kojima vlasnici povjeravaju rukovođenje poslovanjem svojega poduzeća. Na dnu piramide, naravno, je masa izvršilaca, odnosno radnika koji rade na izvršavanju radnih zadataka i poslovnih funkcija u poduzeću (proizvodnja, promet, usluge i dr.) Rezultat toga je pojava da se uz upravljanje javlja rukovodna, stručno-kreativna struktura. Javlja se menedžerstvo.

2. UPRAVLJANJE, RUKOVOĐENJE I IZVRŠENJE U SVIJETU

U jednostavnim poduzećima koja nisu dostigla razmjere velikih gospodarsko-poslovnih sustava stanje je takvo da vlasnik upravlja, tj. donosi globalne odluke za poslovanje poduzeća (sam vodi poslovnu politiku), a na drugom mjestu su stručno-kreativne osobe kojima je povjereno rukovođenje i koje brinu za provođenje donijetih odluka upravljača. Na trećem mjestu je masa izvršilaca čiji rad rukovodna struktura usmjeruje tako da osigura ostvarenje odluka upravljača.

Suvremeni složeni oblici gospodarsko-poslovnih sustava koji čine veliku većinu gospodarske moći suvremenih razvijenih zemalja (ili regiona) ne bi se ni mogli razviti na vlasništvu pojedinca. Za to je potrebno objedinjavanje kapitala većeg ili vrlo velikog broja vlasnika kako bi se stvorili veliki privredni subjekti sposobni za velike poslovne zahvate. Ta potreba naročito dolazi do izražaja kod istraživanja i eksploatacije prirodnih bogatstava, zatim kod velikih industrijskih kompleksa, a to je i u suvremenoj trgovini (poznati lanci robnih kuća i sl.), transportu, turizmu i sl. Uz takve velike komplekse javlja se potreba za velikim brojem malih poduzetnika koji se javljaju kao dopuna velikim sustavima. U suvremenim gospodarstvima gotovo u pravilu moguće je sakupiti potreban kapital od većeg broja vlasnika od kojih ni jedan sam ne bi imao snagu da se upušta u velike poslovne zahvate. Tim vlasnicima, naravno, onda po osnovi vlasništva pripada pravo upravljanja, odnosno pravo odlučivanja. Takav razvoj dovodi do još veće podjele rada između upravljača (vlasnika), rukovodno-menedžerske strukture i izvršilaca (mase radnika koji su potrebni za izvršenje velikih poslovnih zadataka). Takvi odnosi rezultiraju pojavom multiplikacije upravljača i rukovodilaca. Za formiranje velikih gospodarskih sustava potreban je kapital velikog broja vlasnika, složenost organiziranja takvih sustava zahtijeva i velik broj rukovodilaca za pojedine dijelove ili funkcije u tome sustavu (ekonomsko-pravne, tehničko-tehnološke, znanstveno-istraživačke i drugih struka).

Prikaz tih odnosa najbolje ćemo ilustrirati na slijedeći način:



A - upravljanje

B - rukovođenje

c - izvršenje

Slika 1

Na vrhu piramide je uski broj upravljača¹, zatim slijedi širi krug rukovodno-kreativne strukture, a na dnu piramide je masa potrebnih izvršilaca.

Ovakvi odnosi proizlaze iz temeljnih odnosa i karakteristika suvremenih kapitalističkih gospodarskih sustava. Oni u osnovi odgovaraju i sustavu realnog socijalizma u kojem je de facto država vlasnik i ona donosi sve bitne odluke, a rukovodne strukture su direktori kao osobe postavljene po državnim organima i s velikim ovlastima koja su im dane za provođenje odluka državnih organa. Odstupanje od suštine tih odnosa javlja se uvođenjem samoupravljanja kao oblika odlučivanja, u kojem pravo odlučivanja ne

1 U upravljačkoj strukturi u pravilu nisu zastupljeni svi vlasnici nego uži broj vlasnika s najvećim udjelom u imovini poduzeća (poznati kao vlasnici paketa dionica).

proizlazi iz vlasništva, već iz rada. Društveno vlasništvo i rad sa sredstvima u društvenom vlasništvu osnova su cijelog tog sustava. Svatko tko radi u poduzeću stječe pravo upravljanja.² Takav je sustav na svojevrsan način nastojao stvoriti simbiozu upravljača i izvršioca u jednoj osobi.

3. NOVI ODNOSI U UPRAVLJANJU I RUKOVOĐENJU KOD NAS

Društveno vlasništvo, ili kako se to često simplificira kao "ničije vlasništvo" postalo najveći kamen spoticanja promjenama koje su započete u našoj zemlji. Društvene, znanstvene i stručno-vodeće strukture u privredi zaokupljene su pitanjem kako tog nepoznatog vlasnika društvenih sredstava zamijeniti s poznatim vlasnikom, ili tko da postane titula-nosilac prava vlasništva. Najzastupljenija je ideja da se uvođenjem dioničarskog oblika vlasništva riješi to pitanje. Dioničarstvo kao oblik objedinjavanja kapitala velikog broja vlasnika je i u svijetu način koji omogućava prikupljanja ogromnih sredstava za razne pothvate u privredi. Za naše prilike, međutim, to otvara niz pitanja, kao što su:

- pravo radnika na dionice (uz djelomičnu naknadu ili bez naknade),
- koliki dio dionica da se podijeli radnicima, a koliki da se stavi u prodaju,
- kome pripada novac za prodane dionice,
- da li država može biti vlasnik dijela dionica poduzeća i
- kako riješiti neka druga pitanja pretvaranja nevlasničkog odnosa u vlasnički, odnosno kako reprivatizirati društveno vlasništvo.

I uz dosadašnju zakonsku regulativu (Zakon o poduzećima i dr.) ostala su navedena i mnoga pitanja neriješena. Dosadašnja zakonska rješenja predviđaju postojanje:

- poduzeća u društvenom vlasništvu,
- poduzeća u mješovitom vlasništvu,
- poduzeća u privatnom vlasništvu,
- poduzeća u zadružnom vlasništvu i
- ugovorna poduzeća.

2 Za to je zasigurno najbolji primjer jugoslavenski sistem samoupravljanja (mada postoje i drugi, posebno sistemi participacije radnika) koji se temelji na društvenom vlasništvu ili nevlasništvu kako se to često naziva.

Već iz ovoga slijedi da će se na neki način morati povezati pravo upravljanja s pravom vlasništva uz potrebu da se nađu rješenja za sva do sada otvorena pitanja.

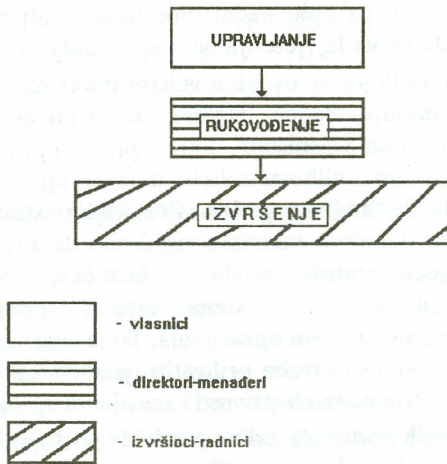
Spomenutim zakonskim aktima još se uvijek u velikoj mjeri žele zadržati neki raniji oblici upravljanja, odnosno samoupravljanja. Naime, doslovno se ističe da "radnici upravljaju poduzećem u društvenom vlasništvu", kao i pravo upravljanja radnika i u drugim vrstama poduzeća adekvatno njihovu udjelu u stvaranju rezultata poslovanja poduzeća. Međutim, transformacija društvenog vlasništva, koja postaje neminovna, tražit će drugačija rješenja nego li je to današnja zakonska regulativa dala (zadržavanjem starih oblika upravljanja). Predstojeća transformacija nevlasničkog odnosa (društveno vlasništvo) u vlasnički odnos (ili, kako se to danas kaže - reprivatizacija društvene imovine) morat će donijeti i rješenja u načinu upravljanja. To je sigurno povezivanje prava upravljanja s pravom vlasništva, odnosno treba prihvatiti rješenja kakva danas postoje u gospodarskim sustavima tržišno orijentiranih privreda razvijenih zemalja.

Kao poseban oblik društvenih poduzeća zakon predviđa postojanje javnih poduzeća, kao vrste poduzeća koja su nezamjenjivi uvjet za život i rad građana, drugih poduzeća i društveno-političkih zajednica. To su elektroprivreda, željeznički saobraćaj, poštanski saobraćaj, telefonski saobraćaj, komunalne djelatnosti i sl. Uz to valja dodati da mnoge zemlje pod utjecajem države i dalje zadržavaju velike gospodarske sustave preko kojih žele usmjeravati svoj privredni razvoj.

Dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću u društvenom vlasništvu zakon predviđa kao poseban oblik poduzeća koja osnivaju jedno ili više društvenih poduzeća ili pak ona stječu dionice u mješovitom ili privatnom poduzeću. U takva poduzeća svoja sredstva mogu ulagati i strane osobe. S obzirom da se tu javljaju različiti oblici vlasništva, predviđa se i više vrsta organa upravljanja takvim poduzećem. To su skupština, upravni odbor, nadzorni odbor i radnički savjet. Vidimo da se ovdje javlja dualizam u upravljanju poduzećem po osnovi vlasništva. Naime, skupštinu čine predstavnici vlasnika i predstavnici radnika. No ipak to je već uvođenje oblika po osnovi vlasništva jer predstavnici ulagača ulaze u skupštinu poduzeća i njene organe.

Kod ostalih vrsta privrednih subjekata, kao što su privatna poduzeća, mješovita poduzeća, zadružna i ugovorna poduzeća, preteže oblik upravljanja po osnovi vlasništva. Skupštinu poduzeća čine predstavnici vlasnika i oni donose upravljačke odluke, a dio odlučivanja, kao i brigu za njihovo provođenje, prenose na upravni odbor. Poslovodno-rukovodni organi pak treba da osiguraju provođenje donijetih odluka.

Bez ulaženja u potankosti koje su specifične za zadružna poduzeća i privatna poduzeća kada je jedan vlasnik sam vlasnik cijelog poduzeća (onda on i sam donosi odluke), možemo kazati da su to oblici u kojima se pravo upravljanja kao pravo donošenja upravljačkih odluka temelji isključivo na temelju vlasništva. U takvim slučajevima je odnose upravljanja, rukovođenja i izvršenja moguće prikazati jednim općim obrascem:



Strelice valja shvatiti kao put kojim se kreću odluke (odnosno naredbodavni put) do njihova izvršenja.

Na vrhu hijerarhijske ljestvice jesu upravljači koji donose odluke. One se prenose na rukovodno-meneđersku strukturu kojoj se povjerava provođenje tih odluka. Naravno da se od te strukture zahtijevaju određene sposobnosti da se te odluke mogu uspješno provesti (što je poduzeće ili poslovni sistem veći traži se i veća sposobnost i širi sastav te strukture). Za provođenje upravljačkih odluka stanovite kompetencije odlučivanja prenose se i na meneđere. R.A. Samuelson piše da postoji podvojenost u odlučivanju između vlasnika i meneđera, ali ujedno naglašava da ta podvojenost ne smije biti prenaplašena.³ Povezivanje ili čak ispreplitanje upravljanja i rukovođenja on vidi u pojavi da i meneđeri postaju dioničari, ili se naprosto prenose neka prava odlučivanja na meneđere. Dr. Boris Zver o tome piše kao o postojanju više vrsta odluka. On navodi da odluke nisu samo upravljačke već da one mogu biti:

- strategijske (kao utvrđivanje generalne linije),
- taktičke (pretvaranje ciljeva u zadatke) i
- operativne (aktivnosti na realizaciji).⁴

3 R.A.Samuelson: *Ekonomska čitanka*, NZ Matice hrvatske, Zagreb, 1975. str 85.

4 Dr. Boris Zver: *Proces odlučivanja u organizacijama udruženog rada*, Informator, Zagreb, 1983. str 76.

Između prve dvije vrste vidi ispreplitanje upravljanja i rukovođenja, a između druge i treće ispreplitanje rukovođenja i izvršenja.

Na osnovi prednjih mišljenja mogli bismo reći da ranija naša lutanja o odnosima upravljanja i rukovođenja nisu imale osnove, naročito ne u isticanju opasnosti od tehno-menedžerskih struktura. Svijet za to ima rješenja, samo treba biti spreman preuzeti dobra rješenja od svijeta.

Kod malih privatnih poduzeća nema potrebe za podvajanje upravljanja od rukovođenja. Vlasnik je taj koji odlučuje (upravlja), a istovremeno on sam i rukovodi svojim poduzećem. To su u pravilu osobe velikih poduzetničkih sposobnosti. One mogu poslovanje svojeg malog poduzeća uvijek prilagoditi zahtjevima tržišta. U tome je smisao fleksibilnosti malih poduzeća. Rukovođenje takvim poduzećima ima svojstva autokratskog rukovođenja.⁵

Promjene koje se kod nas odvijaju u cjelokupnom gospodarskom sustavu zahtijevaju i promjene u odnosima i nosiocima upravljanja i rukovođenja. Stoga ovaj prikaz i ima za cilj da se ukaže na postojanje već poznatih rješenja. U tome posebno valja naglasiti da su se ranije sumnje od tehno-menedžerskih struktura morale već davno napustiti i prihvatiti obrazovanje privrednih rukovodilaca sposobnih za vođenje poduzeća u novim uvjetima; jednom riječju obrazovanje menedžera. Naravno da sada odjednom nije moguće pronaći potreban broj rukovodilaca u privredi sposobnih za novi način vođenja poduzeća. A u tome još gore što nema ponude, nema konkurencije u kojoj bi se moglo birati rukovodioce adekvatne potrebama poduzeća koja su se odjednom našla u novim uvjetima. Otvaranje škola za njihovo obrazovanje svakako da će taj problem učiniti manjim, ali u kratkom vremenu nije moguće isfabricirati velik broj novih menedžera.

U nastavku raspravljanja ovih odnosa svakako da bi bilo zanimljivo izučavanje odnosa upravljanja i rukovođenja s osvrtom na metode rukovođenja, prava rukovodilaca itd. Ostajemo međutim kod teme zadane naslovom, pa utoliko ne ulazimo u daljnje izučavanje rukovodne funkcije i metoda rukovođenja.

5 Kada ovdje navodimo jednu od metoda rukovođenja tj. autokratsku metodu, valja reći da je ona moguća za manji broj poduzeća. Za veća poduzeća i složene poslovne sustave primjenjivat će se demokratska metoda kao svojevrsan oblik timskog rukovođenja i metoda individualnih sloboda kod istraživačkog, inventivnog i drugih vrsta visokostručnih poslova (projektiranje i sl.).

4. SAŽETAK

Odnosi upravljanja i rukovođenja u dosadašnjem našem gospodarskom sustavu kod nas temeljili su se na društvenom vlasništvu i pravu svih radnika u poduzeću da upravljaju njime, odnosno da donose upravljačke odluke. Promjene u gospodarskom sustavu koje se odvijaju traže nova rješenja i drugačije odnose između upravljanja i rukovođenja. Pretvaranje društvenog vlasništva (kao nevlasničkog odnosa) u različite oblike pojedinačnog ili zajedničkog vlasništva traži još više nova adekvatna rješenja tim promijenjenim vlasničkim odnosima. Bit će, kao i u razvijenim zemljama svijeta, da je upravljanje vezano uz pravo vlasništva, a rukovođenje se podiže na novu razinu. Traže se novi rukovodioci sposobni da provode odluke upravljača u tržišnim uvjetima privređivanja. Ranije nepovjerenje prema menderima pretvara se u tražene i obrazovanje menedera.

LITERATURA

1. Dr. Šimun Babić: Uvod u ekonomiku poduzeća, ŠK, Zagreb, 1967.
2. Dr. Janko Kralj: Poslovna politika, Informator, Zagreb, 1972.
3. Dr. Franjo Ruža: Ekonomika OUR-a, Foi, Varaždin, 1981.
4. Dr. Franjo Ruža: Poslovna politika poduzeća, "Zagreb", Samobor, 1989.
5. R.A. Samuelson: Ekonomska čitanka, NZ Maticе hrvatske, Zagreb, 1975.
6. Dr. Boris Zver: Proces odlučivanja u organizacijama udruženog rada, Informator, Zagreb, 1983.
7. Ekonomska reforma i njeni zakoni, SIV Sekretarijat za informisanje, Beograd, 1990.

Primljeno: 1990-07-03

Franjo R. The control and management of enterprises under new conditions

SUMMARY

In the hitherto existing social setting, the management of enterprises was based on social ownership and the right of all workers in an enterprise to make decisions, i.e. to manage the enterprise. The new relations are bringing about the appearance of the specific owners of the enterprise and the transfer of management rights to these owners, in line with the prevailing practice in modern economic systems.